
PHILIP KOTLER
HERMAWAN KARTAJAYA
IWAN SETIAWAN
MARKETING
5.0
TECHNOLOGY FOR HUMANITY

Tabla de contenido

Lista de Ilustraciones

PHILIP KOTLER
HERMAWAN KARTAJAYA
IWAN SETIAWAN

MARKETING 5.0

TECNOLOGÍA PARA LA HUMANIDAD



Para obtener información general sobre nuestros otros productos y servicios o para soporte técnico, comuníquese con nuestro Departamento de Atención al Cliente dentro de los Estados Unidos al (800) 762-2974, fuera de los Estados Unidos al (317) 572-3993 o envíe un fax al (317) 572-4002.

Wiley publica en una variedad de formatos impresos y electrónicos y por impresión bajo demanda. Es posible que parte del material incluido con las versiones impresas estándar de este libro no se incluya en los libros electrónicos o en la impresión bajo demanda. Si este libro se refiere a medios como un CD o DVD que no está incluido en la versión que compró, puede descargar este material en **http://booksupport.wiley.com** . Para obtener más información sobre los productos Wiley, visite **www.wiley.com** .

Datos de catalogación en publicación de la Biblioteca del Congreso

Nombres: Kotler, Philip, autor. | Kartajaya, Hermawan, 1947- autor. | Setiawan, Iwan, autor.

Título: Marketing 5.0: tecnología para la humanidad / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan.

Descripción: Hoboken, Nueva Jersey: Wiley, [2021] | Incluye índice.

Identificadores: LCCN 2020046415 (imprimir) | LCCN 2020046416 (libro electrónico) | ISBN 9781119668510 (tapa dura) | ISBN 9781119668572 (adobe pdf) | ISBN 9781119668541 (publicación electrónica)

Temas: LCSH: Marketing. | Tecnología.

Clasificación: LCC HF5415 .K685 2021 (imprimir) | LCC HF5415 (libro electrónico) | DDC 658,8
- dc23

Registro LC disponible en https://lccn.loc.gov/2020046415

Registro de libros electrónicos de LC disponible en https://lccn.loc.gov/2020046416

DISEÑO DE PORTADA: PAULMCCARTHY

ARTE DE LA CUBIERTA: © OXYGEN | IMÁGENES FALSAS

El propósito del marketing siempre es mejorar la vida de las personas y contribuir al bien común.

- Philip Kotler

A todos los asiáticos, especialmente a mis hermanos y hermanas de la Federación de Marketing de Asia. En MarkPlus, Inc. estamos muy orgullosos de colaborar con Philip Kotler como laboratorio de conocimiento para muchos libros desde 1998, incluido el Marketing X.0 *serie.*

- Hermawan Kartajaya

Dedicado al amoroso recuerdo de mi madre, Shinta, y mi hija, Keyvlin, que fallecieron durante la redacción de este libro. Gracias a mi familia, mi papá, Setiawan, mi hermana, Sisca, mi esposa, Louise y mi hijo, Jovin, por su amor y cuidado sin fin.

- Iwan Setiawan

Sobre los autores



Philip Kotler es profesor emérito de marketing en la Kellogg School of Management, donde ocupó la cátedra de marketing internacional de SC Johnson & Son. los *Wall Street Journal*
lo ubica como uno de los seis pensadores empresariales más influyentes. Recibió numerosos premios y títulos honoríficos de escuelas de todo el mundo, tiene una maestría de la Universidad de Chicago y un doctorado del Instituto de Tecnología de Massachusetts, ambos en economía. Philip tiene una presencia internacional increíble: su

Se han traducido libros a más de 25 idiomas y habla habitualmente en el circuito internacional.



Hermawan Kartajaya es el fundador y presidente ejecutivo de MarkPlus, Inc., y es uno de los "50 gurús que han dado forma al futuro del marketing", según el Chartered Institute of Marketing, Reino Unido. Hermawan también recibió el Premio al Liderazgo Global Distinguido de Pan-Pacific

Asociación Empresarial de la Universidad de Nebraska – Lincoln. También es presidente del Asia Council for Small Business y cofundador de la Asia Marketing Federation.



Iwan Setiawan es director ejecutivo de MarkPlus, Inc., donde ayuda a las empresas a diseñar sus estrategias corporativas y de marketing. Un escritor y orador frecuente, Iwan también es editor en jefe de

Comercializadores. Iwan tiene un MBA de la Kellogg School of Management de la Northwestern University y un BEng de la Universidad de Indonesia.

Expresiones de gratitud

Los autores desean agradecer al equipo de liderazgo de MarkPlus, Inc., que dedicó innumerables horas a intercambiar ideas con los autores: Michael Hermawan, Jacky Mussry, Taufik, Vivie Jericho, Ence, Estania Rimadini, Yosanova Savitry y Edwin Hardi.

Un agradecimiento muy especial a Richard Narramore en Wiley por su visión y compromiso continuo con la *Marketing X.0* serie. Sin Richard, los libros no serían posibles. También nos gustaría agradecer al equipo editorial de Wiley (Deborah Schindlar, Victoria Anllo, Linda Brandon) por una gran colaboración durante el desarrollo de *Marketing 5.0.*

PARTE I
Introducción

CAPÍTULO 1

Bienvenido a Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad

Escribimos nuestro primer libro de la serie, *Marketing 3.0: de los productos a los clientes y al espíritu humano,* en 2009. Desde entonces, el libro se ha publicado en 27 ediciones de idiomas en todo el mundo. Como sugiere el subtítulo, el libro describe los principales cambios del marketing orientado al producto (1.0) al marketing orientado al cliente (2.0) al marketing centrado en el ser humano (3.0).

En Marketing 3.0, los clientes buscan no solo satisfacción funcional y emocional, sino también satisfacción espiritual de las marcas que eligen. Así, las empresas construyen la diferenciación con sus valores. Sus productos y operaciones tienen como objetivo no solo generar ganancias, sino también brindar soluciones a los problemas sociales y ambientales más difíciles del mundo.

El marketing tardó casi 70 años en evolucionar de su orientación al producto al concepto de centralidad humana. Durante las décadas de evolución, varios conceptos de marketing han resistido la prueba del tiempo. A pesar de ser de naturaleza "tradicional", el concepto de segmentación-focalización-posicionamiento, así como el modelo de producto-precio-lugar-promoción (4P) se han convertido en elementos básicos universales para los comercializadores modernos a nivel mundial.

Siempre hemos considerado al Marketing 3.0 como la última etapa del marketing tradicional. Todos los componentes básicos del servicio a los clientes intelectual (1.0), emocional (2.0) y espiritualmente (3.0) estaban completos. Aunque se publicó hace una década, la relevancia del libro se ha vuelto más evidente en la era actual dominada por las poblaciones de la Generación Y y la Generación Z. Cuidando genuinamente de la sociedad, la juventud esencialmente obligó a las empresas a adoptar el impacto social en el modelo de negocio.

Marketing 4.0: el pivote hacia lo digital

Cuando escribimos el próximo libro de la serie, *Marketing 4.0: Pasar de lo tradicional a lo digital,* en 2016, pasamos a "digital", como indica el subtítulo. En el libro, diferenciamos el “marketing en el mundo digital” del marketing digital. El marketing en el mundo digital no se basa únicamente en los medios y canales digitales. La brecha digital aún existe; por tanto, el marketing requiere un enfoque omnicanal, tanto online como offline. El concepto se inspira en parte en la Industria 4.0, una estrategia de alto nivel del gobierno alemán, en la que se utilizan sistemas físico-digitales en los sectores de fabricación.

Aunque el uso de tecnologías en Marketing 4.0 es bastante básico, el libro introdujo nuevos marcos de marketing para servir a los clientes en los puntos de contacto híbridos (físicos y digitales) a lo largo de sus viajes de clientes. Hasta ahora, se ha publicado en 24 ediciones lingüísticas en todo el mundo e inspiró a las empresas a adoptar formas fundamentales de digitalización en sus actividades de marketing.

Sin embargo, las aplicaciones de la tecnología de marketing (martech) son mucho más que distribuir contenido en las redes sociales o construir una presencia omnicanal. La inteligencia artificial (IA), el procesamiento del lenguaje natural (NLP), la tecnología de sensores y el Internet de las cosas (IoT) tienen un gran potencial para cambiar el juego de las prácticas de marketing.

Excluimos estas tecnologías en Marketing 4.0 ya que aún no estaban generalizadas en el momento en que escribimos el libro. Y creemos que los especialistas en marketing aún se encuentran en el período de transición y adaptación a un mundo digital. Pero la pandemia de COVID-19 ha acelerado la digitalización de las empresas. Con los bloqueos y las políticas de distanciamiento físico implementadas, tanto los mercados como los especialistas en marketing se vieron obligados a adaptarse a las nuevas realidades digitales y sin contacto.

Por eso creemos que es el momento adecuado para *Marketing 5.0: Tecnología para la Humanidad.* Es hora de que las empresas liberen todo el poder de las tecnologías avanzadas en sus estrategias, tácticas y operaciones de marketing. Este libro también está parcialmente inspirado en Society
5.0, una iniciativa de alto nivel de Japón, que contiene una hoja de ruta para crear una sociedad sostenible respaldada por tecnologías inteligentes. Estamos de acuerdo en que la tecnología debe aprovecharse para el bien de la humanidad. Marketing 5.0, por lo tanto, tiene los elementos tanto de la

la centralidad del Marketing 3.0 y el empoderamiento tecnológico del Marketing 4.0.

Es hora de marketing 5.0

El marketing 5.0 se materializa en el contexto de tres grandes desafíos: la brecha generacional, la polarización de la prosperidad y la brecha digital. Es la primera vez en la historia que cinco generaciones que viven juntas en la Tierra tienen actitudes, preferencias y comportamientos contrastantes. Los Baby Boomers y la Generación X todavía ocupan la mayoría de las posiciones de liderazgo en las empresas y el poder adquisitivo relativo más alto. Pero las Generaciones Y y Z conocedoras de lo digital ahora forman la fuerza laboral más grande, así como los mercados de consumidores más grandes. La desconexión entre los ejecutivos corporativos de mayor edad que toman la mayoría de las decisiones y sus gerentes y clientes más jóvenes demostrará ser un obstáculo importante.

Los especialistas en marketing también se enfrentarán a una desigualdad crónica y una distribución de la riqueza desequilibrada, lo que hace que los mercados se polaricen. La clase alta con trabajos bien remunerados está creciendo y alimentando los mercados de lujo. En el otro extremo, la base de la pirámide también se está expandiendo y se convierte en un gran mercado masivo de productos de bajo precio y valor. Sin embargo, el mercado intermedio se está contrayendo e incluso desapareciendo, lo que obliga a los actores de la industria a moverse hacia arriba o hacia abajo para sobrevivir.

Además, los especialistas en marketing deben resolver la brecha digital entre las personas que creen en el potencial que ofrece la digitalización y las que no. La digitalización trae miedo a lo desconocido con amenazas de pérdida de empleo y preocupaciones por violaciones de privacidad. Por otro lado, trae la promesa de un crecimiento exponencial y una vida mejor para la humanidad. Las empresas deben romper la división para garantizar que los avances tecnológicos avancen y no sean recibidos con resentimiento. Estos desafíos que enfrentan los especialistas en marketing al implementar Marketing 5.0 en el mundo digital serán el tema de Parte 2 del libro (Capítulos).

¿Qué es el marketing 5.0?

Marketing 5.0, por definición, es la aplicación de tecnologías que imitan a los humanos para crear, comunicar, entregar y mejorar el valor.

a lo largo del recorrido del cliente. Uno de los temas críticos del marketing 5.0 es lo que llamamos la próxima tecnología, que es un grupo de tecnologías que tienen como objetivo emular las capacidades de los especialistas en marketing humanos. Incluye IA, PNL, sensores, robótica, realidad aumentada (AR), realidad virtual (VR), IoT y blockchain. Una combinación de estas tecnologías es el habilitador de Marketing 5.0.

Durante muchos años, la IA se ha desarrollado para replicar las capacidades cognitivas humanas, especialmente para aprender de los datos no estructurados de los clientes y descubrir conocimientos que podrían ser beneficiosos para los especialistas en marketing. Cuando se combina con otras tecnologías habilitadoras, la IA también se puede utilizar para proporcionar las ofertas adecuadas a los clientes adecuados. El análisis de big data permite a los especialistas en marketing personalizar su estrategia de marketing para cada cliente, un proceso conocido como marketing de "segmentos de uno". Hoy en día, esta práctica se está volviendo más común que nunca.

Considere estos ejemplos de Marketing 5.0. Con el aprendizaje automático de la IA, las empresas pueden imaginar si es probable que un nuevo producto con características específicas tenga éxito con la ayuda de un algoritmo predictivo. Por lo tanto, los especialistas en marketing pueden omitir muchos pasos en el proceso de desarrollo de nuevos productos. En la mayoría de los casos, estas predicciones tienen una mayor precisión que la investigación de mercado retrospectiva y producen conocimientos más rápido que las pruebas de concepto que consumen mucho tiempo. PepsiCo, por ejemplo, lanza regularmente productos de bebidas basándose en un análisis en profundidad de las conversaciones de los clientes en las redes sociales.

La IA también puede ayudar a revelar patrones de compra útiles para que los minoristas electrónicos recomienden los productos y el contenido adecuados a un grupo de compradores en función de sus perfiles. Los motores de recomendación son la diferenciación crítica de los jugadores de comercio electrónico y otras empresas digitales como Amazon, Netflix y YouTube. Analizan continuamente los historiales de compras anteriores para crear una segmentación dinámica y un perfil de los clientes y encuentran las relaciones ocultas entre productos aparentemente no relacionados para realizar ventas adicionales y ventas cruzadas.

Algunas empresas de industrias como AB InDev, Chase y Lexus aprovechan la inteligencia artificial para desarrollar publicidad con una participación mínima de personal humano. AB InDev, la empresa detrás de Budweiser y Corona, supervisa el rendimiento de las distintas ubicaciones de anuncios y proporciona los conocimientos resultantes al equipo creativo para generar anuncios más eficaces. Chase optó por un motor de inteligencia artificial en lugar de un humano

redactor para escribir copias de anuncios para sus banners digitales. Lexus analizó campañas premiadas durante los últimos 15 años, especialmente en los mercados de lujo, para crear un anuncio de televisión para el nuevo sedán ES. Con un guión escrito íntegramente por AI, la compañía contrató a un director ganador de un Oscar para filmar el comercial.

La implementación de Marketing 5.0 no se limita únicamente a las operaciones administrativas. Combinada con PNL, sensores y robótica, la IA puede ayudar a los especialistas en marketing a realizar actividades de cara al cliente. Una de las aplicaciones más populares es para chatbots de servicio al cliente. Al hacer frente a desafíos de recursos humanos, como una sociedad que envejece y costos crecientes, varias empresas también utilizan robots u otros medios automatizados para reemplazar al personal de primera línea. Nestlé en Japón, por ejemplo, emplea robots con inteligencia artificial como meseros de café. Hilton en los Estados Unidos experimenta con un conserje robot, mientras que Tesco en el Reino Unido tiene como objetivo reemplazar a los cajeros con cámaras de reconocimiento facial.

Con sensores e IoT, los minoristas pueden replicar la experiencia digital en el espacio físico. Una pantalla de detección de rostros en una tienda minorista, por ejemplo, puede estimar la demografía de un comprador y ofrecer las promociones adecuadas. Los refrigeradores digitales de Walgreens son un ejemplo de esto. Las aplicaciones de realidad aumentada, como las que utilizan Sephora o IKEA, permiten a los compradores probar los productos antes de comprometerse a comprarlos. Macy's y Target aplican tecnologías de sensores para la orientación en la tienda, así como para la promoción dirigida.

Algunas de estas tecnologías aplicadas pueden parecer exageradas e incluso intimidantes para los especialistas en marketing. Pero estamos empezando a ver cuán asequibles y accesibles se han vuelto estas tecnologías en los últimos años. Una plataforma de inteligencia artificial de código abierto de Google y Microsoft está disponible para las empresas. Hay muchas opciones para el análisis de datos basado en la nube, a las que se puede acceder mediante suscripciones mensuales. Los especialistas en marketing también pueden elegir entre una amplia variedad de plataformas de creación de chatbots fáciles de usar que incluso las personas sin tecnología pueden usar.

Exploramos el Marketing 5.0 desde una perspectiva estratégica de alto nivel. Cubriremos el conocimiento del uso de martech avanzado hasta cierto punto, pero este no es un libro técnico. Nuestro principio es que la tecnología debe seguir la estrategia. Los conceptos de Marketing 5.0 son, por tanto, independientes de las herramientas. Las empresas pueden implementar los métodos

con cualquier hardware y software de soporte disponible en el mercado. La clave es que esas empresas deben tener especialistas en marketing que entiendan cómo diseñar una estrategia que aplique la tecnología adecuada para varios casos de uso de marketing.

A pesar de la discusión en profundidad sobre tecnología, es importante tener en cuenta que la humanidad debe seguir siendo el enfoque central de Marketing 5.0. La próxima tecnología se aplica para ayudar a los especialistas en marketing a crear, comunicar, entregar y mejorar el valor a lo largo del recorrido del cliente. El objetivo es crear una nueva experiencia del cliente (CX) que no tenga fricciones y sea convincente (consulte Figura 1.1). Para lograrlo, las empresas deben aprovechar una simbiosis equilibrada entre la inteligencia humana y la informática.

La IA tiene la capacidad de descubrir patrones de comportamiento del cliente previamente desconocidos a partir de montones de datos. Sin embargo, a pesar de su poder computacional, solo los humanos pueden comprender a otros humanos. Los especialistas en marketing humanos deben filtrar e interpretar los motivos subyacentes de las acciones de los clientes (consulte Figura 1.2). La razón de esto es que la inteligencia humana es sumamente contextual pero confusa. Nadie sabe cómo los especialistas en marketing experimentados extraen conocimientos y desarrollan sabiduría. Y los tecnólogos no han logrado construir una máquina que pueda establecer una conexión a nivel humano con los clientes.

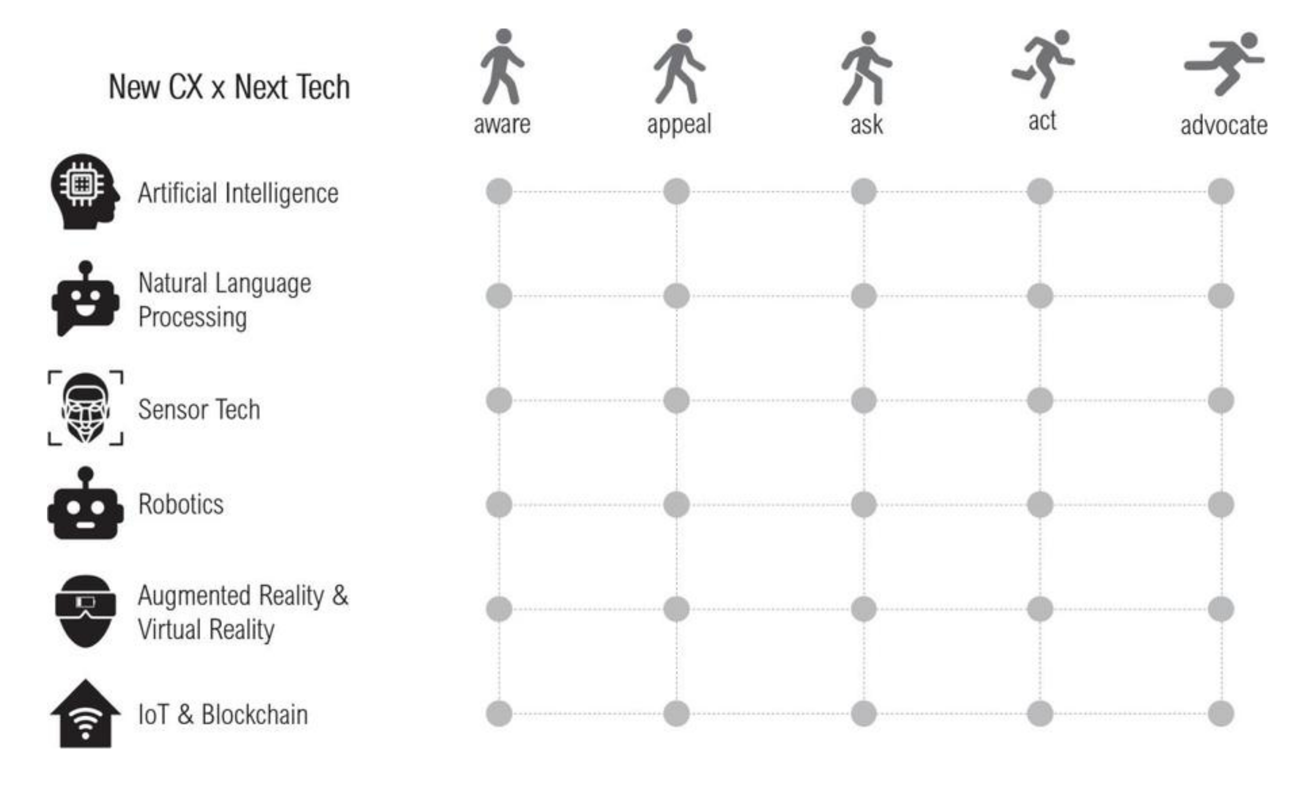


FIGURA 1.1 La próxima tecnología en la nueva experiencia del cliente (CX)

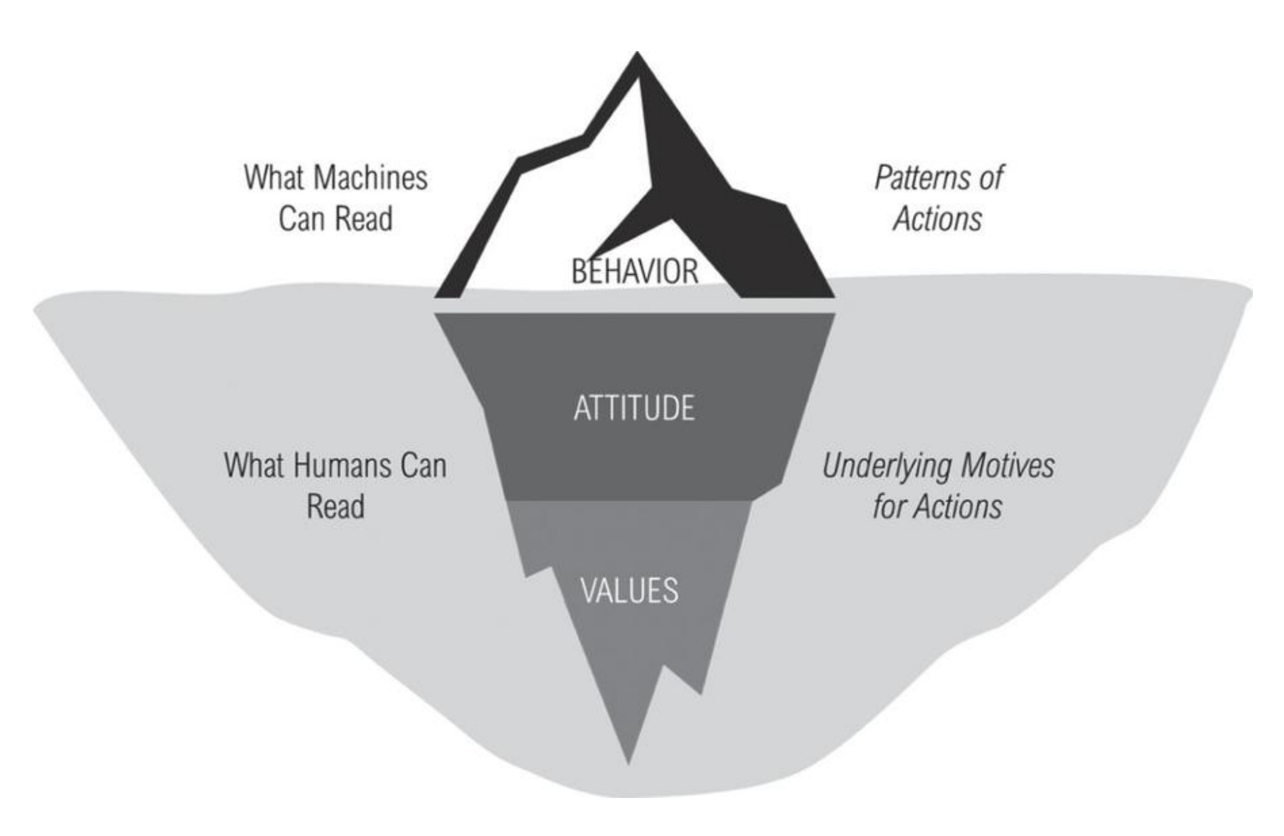


FIGURA 1.2 Cómo los seres humanos agregan valor al marketing impulsado por la tecnología

Dado que no podemos enseñar a las computadoras las cosas que no sabemos cómo aprender, el papel de los especialistas en marketing humano sigue siendo fundamental en Marketing 5.0. La discusión central en Marketing 5.0, por lo tanto, gira en torno a la selección de dónde pueden encajar las máquinas y las personas y ofrecer el mayor valor a lo largo del recorrido del cliente.

Parte 3 de este libro discutirá esto en detalle y es útil para brindar las bases adecuadas para los especialistas en marketing antes de profundizar en las aplicaciones tácticas. Capítulo 5 ayuda a las empresas a evaluar su preparación para el uso de herramientas digitales avanzadas. Además, Capítulo 6 ayudará a los especialistas en marketing a familiarizarse con la próxima tecnología, ya que el capítulo contiene una introducción al tema. Finalmente, Capítulo 7 analiza una lista completa de casos de uso probados en el nuevo CX.

Cómo la tecnología puede mejorar el marketing

El auge del marketing en redes sociales y el marketing en buscadores, así como el crecimiento exponencial del comercio electrónico, han introducido a los especialistas en marketing en los beneficios de la digitalización. Pero el marketing en el contexto digital no es mucho más que migrar clientes a canales digitales o gastar más en medios digitales. La tecnología digital puede revolucionar la forma en que los especialistas en marketing ejercen su oficio. Hay cinco formas en que la tecnología puede impulsar las prácticas de marketing:

1. **Tome decisiones más informadas basadas en big data.**

   El mayor producto secundario de la digitalización son los macrodatos. En el contexto digital, se registra cada punto de contacto con el cliente (transacción, consulta del centro de llamadas e intercambio de correo electrónico). Además, los clientes dejan huellas cada vez que navegan por Internet y publican algo en las redes sociales. Dejando a un lado las preocupaciones sobre la privacidad, esas son montañas de información para extraer. Con una fuente de información tan rica, los especialistas en marketing ahora pueden perfilar a los clientes a nivel granular e individual, lo que permite el marketing uno a uno a escala.

2. **Predecir los resultados de las estrategias y tácticas de marketing.**

   Ninguna inversión en marketing es una apuesta segura. Pero la idea de calcular el rendimiento de cada acción de marketing hace que el marketing sea más responsable. Con inteligencia artificial

analítica impulsada, ahora es posible para los especialistas en marketing predecir el resultado antes de lanzar nuevos productos o lanzar nuevas campañas. El modelo predictivo tiene como objetivo descubrir patrones de esfuerzos de marketing anteriores y comprender qué funciona, y basándose en el aprendizaje, recomendar el diseño optimizado para campañas futuras. Permite a los especialistas en marketing mantenerse a la vanguardia sin poner en peligro a las marcas por posibles fallas.

3. **Lleva la experiencia digital contextual a lo físico mundo.**

El seguimiento de los usuarios de Internet permite a los especialistas en marketing digital ofrecer experiencias muy contextuales, como páginas de destino personalizadas, anuncios relevantes y contenido personalizado. Brinda a las empresas nativas digitales una ventaja significativa sobre sus contrapartes tradicionales. Hoy en día, los dispositivos y sensores conectados (Internet de las cosas) permiten a las empresas llevar puntos de contacto contextuales al espacio físico, nivelando el campo de juego y facilitando una experiencia omnicanal sin problemas. Los sensores permiten a los especialistas en marketing identificar quién viene a las tiendas y brindar un trato personalizado.

4. **Aumente la capacidad de los especialistas en marketing de primera línea para ofrecer valor.**

En lugar de verse arrastrados al debate máquina versus humano, los especialistas en marketing pueden centrarse en construir una simbiosis optimizada entre ellos mismos y las tecnologías digitales. La IA, junto con la PNL, puede mejorar la productividad de las operaciones de cara al cliente asumiendo tareas de menor valor y capacitando al personal de primera línea para adaptar su enfoque. Los chatbots pueden manejar conversaciones simples y de gran volumen con una respuesta instantánea. La RA y la RV ayudan a las empresas a ofrecer productos atractivos con una mínima participación humana. Por lo tanto, los especialistas en marketing de primera línea pueden concentrarse en brindar interacciones sociales muy codiciadas solo cuando lo necesiten.

5. **Acelere la ejecución de marketing.**

Las preferencias de los clientes siempre disponibles cambian constantemente, lo que presiona a las empresas para que se beneficien de una ventana de oportunidad más corta. Para hacer frente a este desafío, las empresas pueden

Inspírate en las prácticas ágiles de las startups lean. Estas nuevas empresas dependen en gran medida de la tecnología para realizar experimentos de mercado rápidos y validaciones en tiempo real. En lugar de crear productos o campañas desde cero, las empresas pueden basarse en plataformas de código abierto y aprovechar la creación conjunta para acelerar el lanzamiento al mercado. Sin embargo, este enfoque requiere no solo el respaldo de la tecnología, sino también la actitud y la mentalidad ágiles adecuadas.

Cinco componentes del marketing 5.0

En esencia, la tecnología permitirá que el marketing sea impulsado por datos, predictivo, contextual, aumentado y ágil. Basándonos en las formas en que la tecnología avanzada agrega valor al marketing, definimos los cinco componentes fundamentales del Marketing 5.0. El marketing 5.0 se centra en tres *aplicaciones:* marketing predictivo, marketing contextual y marketing aumentado. Pero esas aplicaciones se basan en dos organizaciones *disciplinas:* marketing basado en datos y marketing ágil (consulte Figura 1.3). Parte 4 se dedica a explorar estos cinco elementos de Marketing 5.0.

Disciplina 1: marketing basado en datos

El marketing basado en datos es la actividad de recopilar y analizar macrodatos de diversas fuentes internas y externas, así como construir un ecosistema de datos para impulsar y optimizar las decisiones de marketing. Esta es la primera disciplina del Marketing 5.0: cada decisión debe tomarse con datos suficientes a mano.

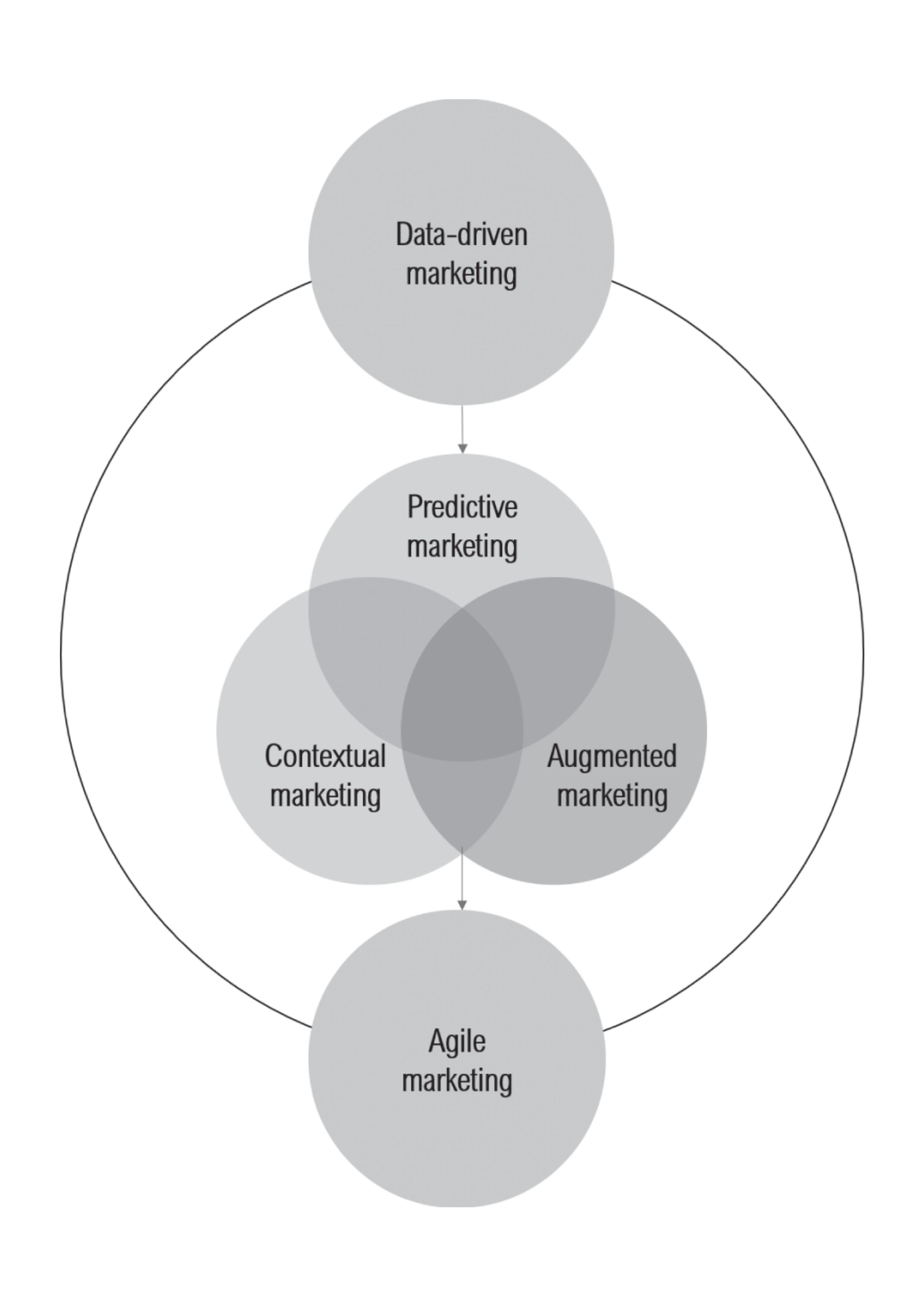

Data-driven marketing
Predictive marketing
Contextual marketing
Augmented marketing
Agile marketing

FIGURA 1.3 Los cinco elementos del marketing 5.0

Disciplina 2: Marketing ágil

El marketing ágil es el uso de equipos multifuncionales descentralizados para conceptualizar, diseñar, desarrollar y validar productos y campañas de marketing rápidamente. La agilidad organizacional para lidiar con el mercado en constante cambio se convierte en la segunda disciplina que las empresas deben dominar para garantizar una implementación exitosa de Marketing 5.0.

Las dos disciplinas intercalarán los otros capítulos en Parte 4 . El marketing basado en datos se discutirá en Capítulo 8 mientras que el marketing ágil se explorará en la conclusión Capítulo 12 . Creemos que para que las empresas ejecuten las tres aplicaciones de Marketing 5.0, deben comenzar con la creación de capacidades basadas en datos. Al final, lo que realmente hará o romperá la implementación es la agilidad de la organización en la ejecución.

Aplicación 1: marketing predictivo

El marketing predictivo es el proceso de creación y uso de análisis predictivos, a veces con aprendizaje automático, para predecir los resultados de las actividades de marketing antes del lanzamiento. Esta primera aplicación permite a las empresas visualizar cómo responderá el mercado e influir en él de forma proactiva. El concepto se revisará en Capítulo 9 .

Aplicación 2: Marketing contextual

El marketing contextual es la actividad de identificar y crear perfiles, así como proporcionar a los clientes interacciones personalizadas mediante la utilización de sensores e interfaces digitales en el espacio físico. Es la columna vertebral que permite a los especialistas en marketing realizar marketing uno a uno en tiempo real, según el contexto del cliente. El concepto se explorará en detalle en Capítulo 10 .

Aplicación 3: Marketing aumentado

El marketing aumentado es el uso de tecnología digital para mejorar la productividad de los especialistas en marketing de cara al cliente con tecnologías que imitan a los humanos, como chatbots y asistentes virtuales. Este tercero

La aplicación garantiza que los especialistas en marketing combinen la velocidad y la conveniencia de la interfaz digital con la calidez y la empatía de los puntos de contacto centrados en las personas. El concepto se discutirá extensamente en Capítulo 11 .

Las tres aplicaciones están interconectadas y, por tanto, no son mutuamente excluyentes. Considere este ejemplo. La Compañía X crea un modelo de marketing predictivo que pronostica qué producto probablemente comprará un cliente con un grupo demográfico específico. Para que este modelo funcione, la empresa debe instalar varios sensores en el punto de venta, que incluyen una cámara de reconocimiento facial conectada a un quiosco de autoservicio digital. Cuando un cliente con el grupo demográfico correcto se acerca al quiosco, la cámara detecta un disparador y envía una señal a la pantalla para mostrar un anuncio contextual que ofrece el producto recomendado por el modelo predictivo. El cliente también puede utilizar la interfaz digital de forma personalizada. Pero al mismo tiempo, la Compañía X también proporciona un personal de primera línea, aumentado con herramientas digitales que contienen el modelo predictivo,

Resumen: Tecnología para la humanidad

Marketing 5.0 se basa en la centralidad humana de Marketing 3.0 y la destreza tecnológica de Marketing 4.0. Se define como el uso de tecnologías que imitan a los humanos para crear, comunicar, entregar y mejorar el valor en la experiencia general del cliente. Comienza mapeando el recorrido del cliente e identificando dónde las tecnologías de marketing (martech) pueden agregar valor y mejorar el desempeño de los especialistas en marketing humano.

Las empresas que aplican Marketing 5.0 deben basarse en datos desde el principio. La creación de un ecosistema de datos es un requisito previo para implementar los casos de uso de Marketing 5.0. Permite a los especialistas en marketing ejecutar marketing predictivo para estimar el rendimiento potencial de cada inversión de marketing. También permite a los especialistas en marketing ofrecer marketing contextual personalizado a cada cliente individual en el punto de venta. Por último, los especialistas en marketing de primera línea pueden diseñar una interfaz perfecta con los clientes mediante el marketing aumentado. Todos estos elementos de ejecución requieren agilidad corporativa para brindar una respuesta en tiempo real a los cambios del mercado.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿La implementación de tecnologías digitales en su organización ha ido más allá del marketing en redes sociales y el comercio electrónico?

- ¿Cuáles son algunas de las tecnologías avanzadas que imagina que aportarán valor a su organización?

PARTE II

Desafíos que enfrentan los especialistas en marketing en un mundo digital

CAPITULO 2

Brecha generacional: marketing para los baby boomers, X, Y, Z y Alpha

Se asignó a un gerente asistente de marketing de 25 años para diseñar un anuncio impreso para un nuevo producto destinado a los Millennials. Después de realizar entrevistas con una muestra de clientes potenciales, produjo un hermoso anuncio con un gráfico llamativo y una copia de una línea, seguido de un enlace al sitio web como llamada a la acción. Lo que no anticipó fue que su gerente de marketing de 50 años se quejó de la falta de detalles sobre las características, ventajas y beneficios del producto en esa impresión. Pensando que su gerente no entendía el enfoque de marketing minimalista para los Millennials, renunció a su trabajo.

- confirmando irónicamente las creencias de su gerente de que el personal más joven no podía aceptar las críticas.

Hoy, esta desalineación generacional está ocurriendo en muchas organizaciones. Los especialistas en marketing de todo el mundo se enfrentan al desafío de servir a cinco generaciones diferentes: Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Generación Z y Generación Alfa. Las primeras cuatro de estas generaciones constituyen la fuerza laboral. La mayoría de los Baby Boomers todavía están en la fuerza laboral. Sin embargo, la Generación X ahora tiene la mayoría de los roles de liderazgo a nivel mundial. La Generación Y es ahora la más grande en la fuerza laboral, mientras que la Generación Z es la que ingresa más recientemente. Estas generaciones tienen diferentes niveles de conocimiento tecnológico. Mirar el mercado a través del lente generacional ayudará a los especialistas en marketing a comprender la mejor manera de implementar el marketing impulsado por la tecnología.

5,0.

Desafíos de servir a diferentes generaciones

Cada generación está determinada por un entorno sociocultural y una experiencia de vida diferentes. Tomemos, por ejemplo, la Generación X. Habiéndose divorciado o dos padres que trabajaban, crecieron con un mínimo de paternidad. Como adultos jóvenes, fueron influenciados culturalmente por MTV.

videos musicales. Como resultado, valoran el equilibrio entre el trabajo y la vida personal más que otras generaciones y se les considera más independientes y creativos. Como adultos, experimentaron el mundo sin y con Internet, lo que les permitió adaptarse bien a los lugares de trabajo tradicionales y digitales.

Cada generación también tiene diferentes preferencias y actitudes hacia los productos y servicios, lo que impulsa a los especialistas en marketing a responder con una oferta, una experiencia del cliente e incluso un modelo de negocio diferentes. La generación Y, por ejemplo, da más prioridad a la experiencia que a la propiedad. Prefieren usar un Uber a tener un automóvil. Esta preferencia ha llevado al auge de todo tipo de servicios bajo demanda. Los modelos comerciales también han pasado de vender productos a vender suscripciones. La generación Y prefiere la transmisión en Spotify a la compra de un álbum de música.

A pesar de comprender las necesidades distintivas de las diferentes generaciones, la mayoría de las empresas no están bien posicionadas para atenderlas a todas. Las empresas a menudo se quedan estancadas con una cartera rígida de productos y servicios que no permite la personalización para cada generación. Obliga a las empresas a atender solo a dos o tres generaciones al mismo tiempo. Las empresas también luchan por adaptarse al ciclo de vida reducido del producto que plantean las necesidades y deseos siempre cambiantes de las generaciones más jóvenes. Muchas empresas de todas las industrias (automotriz, electrónica, alta tecnología, bienes de consumo empaquetados y moda) sienten la presión de desarrollar rápidamente nuevos productos y obtener ganancias en una ventana estrecha.

La focalización también crea un dilema, ya que se sigue creando el mayor valor cuando las marcas están al servicio de los Baby Boomers y la Generación X, con sus poderosos recursos y su alta disposición a pagar. Pero la mayor parte del valor de la marca se crea cuando las marcas reciben el respaldo de las generaciones Y y Z, con su factor genial y su conocimiento digital. Y lo más importante, las Generaciones Y y Z están comenzando a influir en sus padres Baby Boomer y Generation X en muchas decisiones de compra. Las empresas deben equilibrar dos objetivos: maximizar la creación de valor para el presente y comenzar a posicionar las marcas para el futuro.

Las cinco generaciones

Creemos que cada cliente es único y, con el apoyo tecnológico, el marketing eventualmente será uno a uno, impulsado por la personalización y la personalización a nivel individual. En el futuro, los especialistas en marketing atenderán segmentos de uno, cada uno con un conjunto único de preferencias y comportamientos. Sin embargo, es útil ver la dirección general de la evolución del marketing observando el mercado principal al que las empresas atenderán en el futuro. Comprender el cambio demográfico colectivo en el mercado es la forma más fundamental de predecir hacia dónde se dirige el marketing.

La cohorte generacional es una de las formas más populares de segmentación del mercado masivo. La premisa es que las personas que nacieron y crecieron en el mismo período experimentaron los mismos eventos significativos. Por lo tanto, comparten las mismas experiencias socioculturales y es más probable que posean conjuntos de valores, actitudes y comportamientos similares. Hoy en día, cinco cohortes generacionales viven juntas: Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Generación Z y Generación Alfa (ver Figura 2.1).

Baby Boomers: la potencia económica que envejece

Los Baby Boomers nacieron entre 1946 y 1964. El término *Baby boom* se refiere a la alta tasa de natalidad en los Estados Unidos — y en muchas otras partes del mundo — luego del final de la Segunda Guerra Mundial. Con la seguridad y la economía de la posguerra, muchas parejas decidieron tener hijos, lo que se convirtió en el principal mercado objetivo para los especialistas en marketing en ese momento.

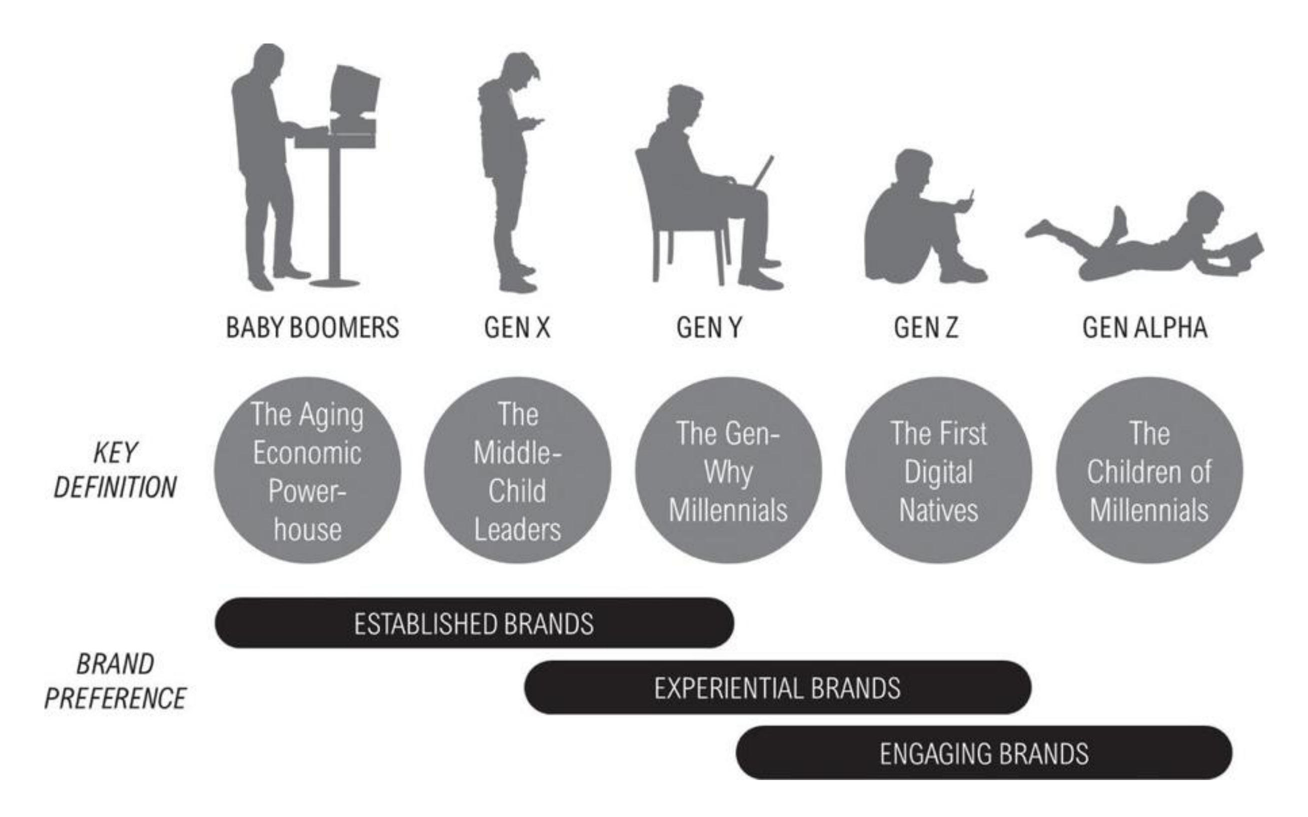


FIGURA 2.1 Las cinco generaciones y sus preferencias de marca

Los primeros Boomers, que eran adolescentes en la creciente década de 1960, se criaron en una familia relativamente más acomodada. Sin embargo, su adolescencia la pasó navegando por tensiones sociopolíticas durante la década. Como resultado, a menudo se les asocia con el movimiento contracultural en los Estados Unidos y otros países occidentales. Muchos conceptos no convencionales como el activismo social, el ambientalismo y el estilo de vida hippie surgieron durante esta época. El movimiento de la contracultura se amplificó aún más por el auge de la televisión y la publicidad, así como por la ola de New Hollywood.

A diferencia de los primeros Boomers, los últimos Boomers, también conocidos como Generation Jones, se encontraban en dificultades económicas cuando eran adolescentes en la turbulenta década de 1970. Al tener padres que trabajaban, vivieron de forma independiente y trabajaron más duro en sus primeras carreras. Esta subgeneración dentro de los Baby Boomers fue la precursora de la Generación X

- con quien comparten muchas características similares.

Debido a su gran tamaño y al auge económico de la posguerra en Estados Unidos durante su crianza, los Baby Boomers se han convertido en una de las principales fuerzas económicas. Durante muchas décadas, los Baby Boomers habían sido el foco de los especialistas en marketing antes de que la Generación Y los superara en número. Hoy, como ellos

viven vidas más saludables y más largas, más Baby Boomers retrasan la jubilación y extienden sus carreras mucho más allá de los 65 años. Aún ocupando cargos ejecutivos en corporaciones, los Baby Boomers a menudo son criticados por la generación más joven por su falta de voluntad para adoptar nuevas tecnologías y romper la sabiduría empresarial convencional.

Generación X: Los líderes del niño del medio

La Generación X es un grupo demográfico de personas que nacieron entre 1965 y 1980. Eclipsada e intercalada por la popularidad de los Baby Boomers y la Generación Y, la Generación X ha desaparecido del radar entre los especialistas en marketing y, por lo tanto, se la conoce como el "hijo del medio olvidado".

La cohorte de la Generación X experimentó la turbulenta década de 1970 y la incierta década de 1980 durante su infancia y adolescencia, pero ingresó a la fuerza laboral en una mejor situación económica. Se relacionan bien con el concepto de "amigos y familia". Al crecer en familias de dos ingresos o divorciadas, los niños de la Generación X pasaban menos tiempo con su familia e interactuaban más con sus amigos. La fuerte relación entre pares dentro de la Generación X dio lugar a representaciones de amistad en programas de televisión de éxito de la década de 1990, como *Beverly Hills 90210*

y *Amigos.*

Como la cohorte de hijos del medio, la Generación X experimentó importantes cambios en la tecnología de los consumidores, lo que los influyó para que fueran altamente adaptables. En su juventud, la Generación X creció viendo videos musicales en MTV y escuchando mixtapes en su Walkman. En su edad adulta, experimentaron el uso de CD y MP3, así como la transmisión de audio para escuchar música. Fueron testigos del aumento y la disminución de los alquileres de DVD y del cambio a la transmisión de video. Más importante aún, su entrada en la fuerza laboral estuvo marcada por el crecimiento de Internet, lo que los convirtió en los primeros en adoptar la conectividad.

Aunque la mayoría de los especialistas en marketing la pasan por alto, la Generación X se ha convertido en una de las generaciones más influyentes en la fuerza laboral actual. Con una experiencia laboral promedio de 20 años y una sólida ética laboral, la Generación X ha ocupado la mayoría de los puestos de liderazgo en los negocios. Al encontrar más difícil ascender en la escala corporativa con los Baby Boomers extendiendo su jubilación, muchos de la Generación X dejaron sus

empleadores de cuarenta años, comenzaron sus propios negocios y se convirtieron en empresarios exitosos.

Generación Y: Los Millennials Gen-Why

La generación Y, los nacidos entre 1981 y 1996, ha sido la cohorte de la que más se ha hablado en las últimas décadas. Al llegar a la mayoría de edad en el nuevo milenio, son ampliamente conocidos como Millennials. Nacidos durante otro período de baby boom, la mayoría de la Generación Y son hijos de Baby Boomers. Por eso también se les conoce como la generación Echo Boomer. En general, están mejor educados y son más diversos culturalmente que las generaciones anteriores.

También son la primera generación que está fuertemente asociada con el uso de las redes sociales. A diferencia de la Generación X, que utilizó Internet por primera vez en el lugar de trabajo por motivos profesionales, la Generación Y aprendió sobre Internet a una edad mucho más joven. Por lo tanto, al principio, la Generación Y adoptó las redes sociales y otras tecnologías relacionadas con Internet para objetivos personales.

En las redes sociales, están muy abiertos a expresarse y, a menudo, se comparan con sus compañeros. Sienten la necesidad de obtener la validación y la aprobación de sus compañeros. Como resultado, están muy influenciados por lo que dicen y compran sus compañeros. Confían en sus pares más que en las marcas establecidas. La Generación Y realiza muchas búsquedas y compras en línea, principalmente en sus teléfonos móviles. Pero no compran productos tanto como las generaciones anteriores, ya que prefieren la experiencia a la propiedad. No se centran en acumular riqueza y activos, sino en recopilar historias de vida.

Debido a su educación superior, diversidad y exposición a contenido ilimitado, la Generación Y es más idealista y de mente más abierta. La Generación Y cuestiona todo, lo que los hace propensos a tener conflictos en el lugar de trabajo con las generaciones mayores que esperan que sigan las normas.

Al igual que sus padres Baby Boomer, los Millennials a menudo se clasifican en dos subgeneraciones. Los Millennials mayores, los nacidos en la década de 1980, ingresaron al lugar de trabajo durante la crisis financiera mundial de 2008 y sus secuelas, y por lo tanto tuvieron que sobrevivir a un mercado laboral difícil. Algunos terminaron construyendo sus propios negocios. Debido a muy

experiencia laboral competitiva, tienden a tener una clara separación entre la vida personal y profesional. Los Millennials más jóvenes, nacidos en la década de 1990, por otro lado, experimentaron un mejor mercado laboral. Tienden a combinar la vida personal y profesional. En otras palabras, solo quieren trabajos que disfruten; el trabajo debe ser satisfactorio.

La subgeneración más antigua es una "generación puente" porque aprendieron a adaptarse tanto al mundo digital como al físico, al igual que la Generación X anterior. Sin embargo, la subgeneración más joven se parece más a la Generación Z. Porque adoptaron la Internet a una edad muy temprana, naturalmente ven el mundo digital como una extensión perfecta del mundo físico.

Generación Z: los primeros nativos digitales

Los especialistas en marketing ahora están centrando su atención en la Generación Z. La descendencia de la Generación X, Generación Z, también conocida como Centennials

- es una cohorte de personas nacidas entre 1997 y 2009. Muchos miembros de la Generación Z fueron testigos de las luchas financieras de sus padres y hermanos mayores y, por lo tanto, tienen más conciencia financiera que la Generación Y. Tienden a ahorrar dinero y ven la estabilidad económica como un factor esencial en sus elecciones de carrera.

Nacidos cuando Internet ya se había generalizado, se les considera los primeros nativos digitales. Al no tener la experiencia de vivir sin Internet, ven las tecnologías digitales como una parte indispensable de la vida diaria. Siempre se conectan a Internet a través de sus dispositivos digitales para aprender, actualizaciones de noticias, compras y redes sociales. Consumen contenido continuamente a través de múltiples pantallas, incluso cuando están en situaciones sociales. Como resultado, prácticamente no ven fronteras entre los mundos en línea y fuera de línea.

Con el poder de las redes sociales, la Generación Z registra su vida cotidiana en las redes sociales en forma de fotos y videos. Pero a diferencia de la Generación Y, que es idealista, la Generación Z es pragmática. A diferencia de la Generación Y, a la que le gusta publicar imágenes más pulidas y filtradas de sí mismos para crear una marca personal, la Generación Z prefiere retratar versiones auténticas y sinceras de sí mismos. Por lo tanto, la Generación Z odia las marcas que transmiten imágenes fabricadas y demasiado buenas para ser verdad.

Debido a que la disposición a compartir información personal es relativamente mayor en la Generación Z que en las generaciones anteriores, quieren que las marcas puedan ofrecer contenido, ofertas y experiencias de cliente personalizadas. También esperan que las marcas les proporcionen la capacidad de controlar y personalizar la forma en que consumen productos o servicios. Debido al gran volumen de contenido que se dirige a ellos, la Generación Z realmente valora la conveniencia de la personalización y la personalización.

Al igual que con la Generación Y, la Generación Z está muy preocupada por el cambio social y la sostenibilidad ambiental. Debido a su pragmatismo, la Generación Z tiene más confianza en sus roles para impulsar el cambio a través de sus decisiones diarias. Prefieren marcas que ponen un fuerte énfasis en resolver problemas sociales y ambientales. Creen que sus elecciones de marca obligan a las empresas a mejorar sus prácticas de sostenibilidad. A la Generación Z también le apasiona marcar la diferencia a través del voluntariado y espera que sus empleadores proporcionen la plataforma que lo permita.

La Generación Z también busca un compromiso constante a lo largo de la relación con las marcas. Esperan que las marcas sean tan estimulantes como sus dispositivos móviles y de juegos. Por ello, esperan que las empresas siempre renueven sus ofertas. Quieren que las empresas proporcionen nuevas experiencias interactivas al cliente en cada punto de contacto. No cumplir con esta expectativa da como resultado una baja lealtad a la marca. Las empresas que se dirigen a la Generación Z deben lidiar con este ciclo de vida reducido del producto.

Hoy, la Generación Z ya ha superado en número a la Generación Y como la generación más grande a nivel mundial. Para 2025, constituirán la mayor parte de la fuerza laboral y, por lo tanto, se convertirán en el mercado más importante de productos y servicios.

Generation Alpha: Los hijos de los millennials

La Generación Alfa está formada por los nacidos de 2010 a 2025, lo que los convierte en los primeros niños del siglo XXI. Acuñado por Mark McCrindle, el nombre del alfabeto griego significa una generación completamente nueva que será moldeada por la convergencia tecnológica. No solo son nativos digitales, sino que también están muy influenciados por los comportamientos digitales de sus padres (Generación Y) y mayores.

hermanos (Generación Z). Convenientemente, el lanzamiento del primer iPad, el dispositivo al que están conectados la mayoría de los niños, marcó el surgimiento de esta generación en 2010.

Los personajes de la Generación Alfa están muy moldeados e influenciados por el estilo de crianza de sus padres de la Generación Y. Al casarse a una edad mayor, la Generación Y puso más énfasis en la educación de los padres y los hijos. También les enseñan a sus hijos sobre el dinero y las finanzas desde muy temprano. Además, crían a sus hijos en un entorno urbano muy diverso y acelerado. Por lo tanto, la Generación Alfa no solo está bien educada y es experta en tecnología, sino también inclusiva y social.

Criado por la Generación Y e influenciado por la Generación Z, Generation Alpha ha estado consumiendo activamente contenido en dispositivos móviles desde la infancia. Con un tiempo de pantalla relativamente más largo que las generaciones anteriores, Generation Alpha mira videos en línea y juega juegos móviles a diario. Algunos tienen sus propios canales de YouTube y cuentas de Instagram, creados y administrados por sus padres.

Generation Alpha está más abierta al contenido de marca, como los canales de reseñas de juguetes en YouTube. Su estilo de aprendizaje es más práctico y experimental. Se sienten muy cómodos jugando con juguetes tecnológicos, dispositivos inteligentes y wearables. Ven la tecnología no solo como una parte integral de sus vidas, sino también como una extensión de ellos mismos. La Generación Alfa seguirá creciendo adoptando y utilizando tecnologías que imitan a los humanos, como la inteligencia artificial, el comando de voz y los robots.

Hoy, la Generación Alfa aún no tiene un tremendo poder adquisitivo, pero ya tiene una fuerte influencia en el gasto de otros. La investigación de Google / Ipsos revela que el 74% de los padres millennials involucran a sus hijos de la Generación Alfa en las decisiones del hogar. Además, algunos niños se han convertido en personas influyentes en las redes sociales que son modelos a seguir para otros niños. Un informe de Wunderman Thompson Commerce muestra que al 55% de los niños en los Estados Unidos y el Reino Unido les gustaría comprar cosas que usan sus influencers sociales. Por lo tanto, es solo cuestión de tiempo antes de que se conviertan en el foco de atención de los especialistas en marketing a nivel mundial.

Las etapas de la vida de las cinco generaciones

Entender qué es esencial para las cinco generaciones requiere analizar las etapas de la vida por las que atraviesan. En general, hay cuatro etapas de la vida en el desarrollo humano, a saber, fundamental, de vanguardia, de fomento y final (ver Figura 2.2). Cada etapa de la vida suele durar alrededor de 20 años, y cuando uno pasa al siguiente paso, los objetivos y prioridades de la vida cambian significativamente.

La primera etapa de la vida es la etapa fundamental, en la que el enfoque está en el aprendizaje. Durante los primeros 20 años de vida, uno todavía está explorando y adaptándose al medio ambiente. Uno aprende conocimientos y habilidades no solo de la educación formal sino también de la amistad y las relaciones sociales. Esta etapa también trata de la nueva búsqueda de la propia identidad y razón de ser.






FUNDAMENTAL	FOREFRONT	FOSTERING	FINAL
LIFE STAGES			
• Exploring and adapting to environment • Learning and developing life skills • Discovering personal identity	• Taking risks and pursuing dreams • Making a living and building a career • Developing committed romantic relationship	• Embracing parenthood and family life • Mentoring and leading people at work • Contributing back to society	• Maintaining health and social relationships • Imparting wisdom to younger generations • Enjoying life and staying happy

FIGURA 2.2 Etapas de la vida humana y prioridades clave

La segunda etapa se llama etapa de vanguardia. Durante el segundo período de 20 años, uno comienza a hacer la transición del aprendizaje al trabajo. Comenzando a ganarse la vida y construyendo una carrera, uno se vuelve más independiente. Como la salud está en su punto máximo durante esta etapa, uno es más

dispuesto a correr riesgos y explorar la vida al máximo. Uno también comienza a comprometerse con una relación romántica durante esta etapa.

Al entrar en la tercera etapa de la vida o en la etapa de Fomento, uno comienza a establecerse y a construir una familia. Uno tiende a volver a un estilo de vida más saludable después de un período de mayor estrés durante la segunda etapa de la vida. También se dedica más tiempo a nutrir a los demás. En casa, uno se enfoca en la paternidad y la vida familiar, mientras que en el trabajo, uno enfatiza la tutoría y el entrenamiento de las generaciones más jóvenes. Contribuir a la sociedad también se convierte en un objetivo vital clave durante esta etapa de la vida.

En la etapa final, uno intenta adaptarse a la vejez y mantenerse feliz. Este período trata principalmente sobre la gestión de las relaciones sociales y de salud en declive. Uno se enfoca en disfrutar la vida al embarcarse en actividades significativas y satisfactorias. Lleno de reflexiones sobre lecciones de vida, uno comienza a desarrollar sabiduría y tiene como objetivo transmitir lo que ha aprendido a las generaciones más jóvenes.

Para los Baby Boomers, generalmente se necesitan 20 años para pasar de una etapa a la siguiente. Hoy en día, la mayoría de los boomers se encuentran en la etapa final y están retrasando la jubilación para permanecer activos y garantizar una vida plena. La Generación X sigue un camino bastante similar en sus etapas de vida. La mayoría de ellos se encuentran ahora en la etapa de Fomento de la vida. Muchos se convierten en exitosos fundadores de nuevas empresas y lideran nuevos negocios a los 40 años. Se centran en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y, al mismo tiempo, contribuyen a la sociedad.

La generación Y sigue un camino ligeramente diferente. Alcanzan hitos tradicionales de la vida, como el matrimonio y el parto, a una edad mucho mayor. Es una compensación a medida que alcanzan otros hitos importantes en la vida, especialmente en las contribuciones profesionales y sociales, a una edad mucho más joven. La Generación Y no está dispuesta a ascender en la escalera corporativa tradicional al mismo ritmo que los Baby Boomers y la Generación X. Quieren catapultar su camino hacia la cima cambiando de trabajo con frecuencia o comenzando su propio negocio a una edad temprana. Como resultado, progresan de una etapa de la vida a la siguiente a una velocidad más rápida en comparación con los Baby Boomers. Hoy en día, supuestamente todavía están en la etapa de Forefront, pero algunos ya tienen la mentalidad de la etapa Fostering. Piensan en el equilibrio entre el trabajo y la vida a una edad mucho más temprana. Su estilo de liderazgo se basa en empoderar a otros a través del coaching y está impulsado por un propósito social. Aunque sus vidas están rodeadas de tecnología,

La Generación Y pondrá más énfasis en la interacción de persona a persona, que es la piedra angular de la etapa de Fomento de la vida.

Creemos que la Generación Z y la Generación Alfa también tienen etapas de vida más cortas y, por lo tanto, adoptan mentalidades más maduras a una edad más temprana. Están más dispuestos a asumir riesgos y aprender haciendo, esencialmente fusionando las etapas Fundamental y Forefront. Tienen un deseo más significativo de contribuir a la sociedad incluso cuando todavía tienen menos de 20 años. Su perspectiva de la tecnología no es superficial; no ven la tecnología como un simple truco. Lo ven como un facilitador esencial para hacer las cosas con rapidez y precisión para que puedan concentrarse en lo que realmente importa.

Estas etapas de vida más cortas tienen profundas implicaciones para el enfoque de marketing. Servir a la Generación Z y la Generación Alfa, las dos generaciones más importantes de la próxima década, no se trata solo de la aplicación de tecnología. En cambio, se trata de cómo utilizar la tecnología para habilitar soluciones centradas en el ser humano.

Brecha generacional y evolución del marketing

Siempre creemos que el marketing debe reescribirse como *márketing* a medida que evoluciona continuamente para adaptarse al mercado en constante cambio (ver Figura 2.3).

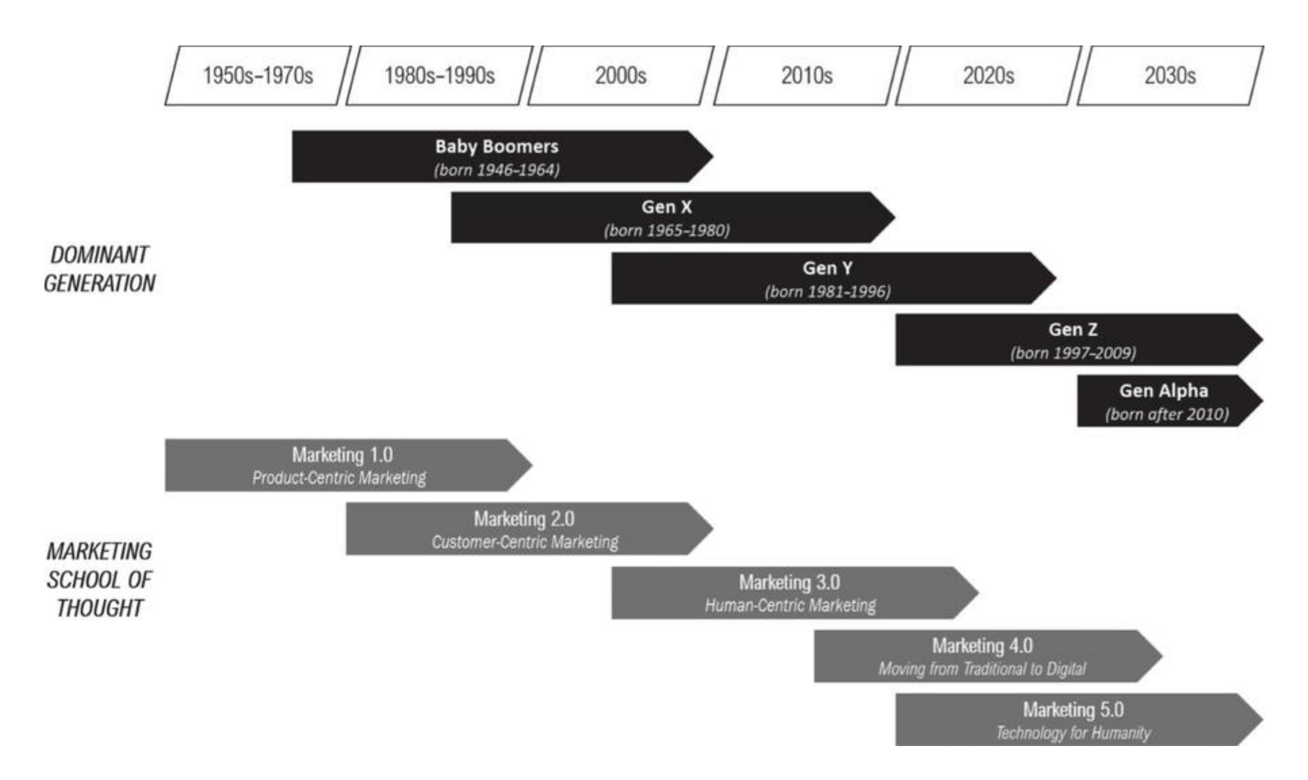


FIGURA 2.3 Las cinco generaciones y la evolución del marketing

Marketing 1.0: centrado en el producto

El marketing 1.0 o marketing centrado en el producto, que comenzó en los Estados Unidos en la década de 1950, se desarrolló principalmente para servir a los ricos Baby Boomers y sus padres. El objetivo principal es crear los productos y servicios perfectos que produzcan el mayor valor en la mente de los clientes. Los productos y servicios ganadores fueron los que tenían todas las características y ventajas sobre la competencia. Al tener los mejores beneficios para los clientes, las empresas exigen precios más altos para estos productos y servicios durante un período prolongado. Por lo tanto, los conceptos de marketing esenciales creados durante esta era se centraron en el desarrollo de productos y la gestión del ciclo de vida, así como en la creación de los mejores cuatro *PAGS* s (producto, precio, plaza y promoción). La satisfacción del cliente se convirtió en el objetivo principal.

Sin embargo, el mayor inconveniente de la era del Marketing 1.0 fue que las empresas a menudo hacen que los consumidores consuman lo que no necesitan, lo que a su vez creó la cultura del consumismo.

Marketing 2.0: centrado en el cliente

Siguiendo los movimientos de contracultura y anti-consumismo entre mediados de la década de 1960 y mediados de la de 1970, el marketing evolucionó hacia una fórmula más centrada en el cliente. Se vio reforzado por la recesión de principios de la década de 1980, que condujo a un poder adquisitivo de los consumidores significativamente menor. La frugalidad de los últimos Boomers y la Generación X se convirtió en el mayor desafío para los especialistas en marketing.

Por lo tanto, en esta era del Marketing 2.0, se centró en comprender la segmentación, la focalización y el posicionamiento. Las empresas ya no creaban los productos y servicios perfectos para todos. Aprendieron más sobre su mercado objetivo y definieron claramente su posicionamiento en el mercado. Las empresas eliminaron las campanas y los silbidos y se centraron en determinadas características del producto en función de las necesidades y deseos del consumidor. Se reflejó en el nivel adecuado de precios para el mercado objetivo previsto.

Las empresas también hicieron un mayor esfuerzo para construir una relación con los clientes a lo largo del tiempo. Los especialistas en marketing aplicaron el enfoque de gestión de relaciones con el cliente para retener a los clientes y evitar que se cambiaran a la competencia. El objetivo pasó de la satisfacción del cliente a la retención.

Marketing 3.0: centrado en el ser humano

El surgimiento de la Generación Y, y la crisis financiera mundial, a fines de la década de 2000, impulsaron otra evolución significativa del marketing. Fortalecida por el libre acceso a la información y perturbada por los escándalos de la industria financiera, la Generación Y tenía un bajo nivel de confianza hacia las corporaciones con fines de lucro. La Generación Y exigió que las empresas crearan productos, servicios y culturas que generen un impacto social y ambiental positivo. Así surgió la era del marketing centrado en el ser humano o Marketing 3.0. Las empresas comenzaron a incorporar prácticas de marketing éticas y socialmente responsables en el modelo comercial.

Marketing 4.0: tradicional a digital

La digitalización complementa aún más la tendencia hacia la centralidad humana. La Generación Y, y hasta cierto punto, la Generación Z, gravita hacia una economía digital. El auge de Internet móvil, las redes sociales y el comercio electrónico cambió la ruta del cliente a

compra. Los especialistas en marketing se adaptaron a este cambio comunicando y entregando productos y servicios a través de una presencia omnicanal. Comenzaron a pasar de lo tradicional a lo digital e implementaron Marketing 4.0.

Marketing 5.0: tecnología para la humanidad

Con el auge de la Generación Z y la Generación Alfa, es hora de que el marketing evolucione una vez más.

El interés principal y la preocupación de estas dos generaciones más jóvenes apuntan en dos direcciones. El primero es traer cambios positivos a la humanidad y mejorar la calidad de vida humana. El segundo es impulsar el avance de la tecnología en todos los aspectos de la humanidad. Para servir a la Generación Z y la Generación Alfa, los especialistas en marketing deben continuar adoptando la próxima tecnología para mejorar las vidas humanas. En otras palabras, Marketing 5.0 será la integración entre Marketing 3.0 (centralidad humana) y Marketing 4.0 (habilitador de tecnología).

Resumen: marketing para los baby boomers, X, Y, Z y Alpha

En la próxima década, la Generación X ocupará casi todas las posiciones de liderazgo en el mundo del marketing. Como especialistas en marketing, son la única generación que ha adoptado Marketing 1.0, Marketing 2.0, Marketing 3.0 y Marketing 4.0 en diferentes etapas de sus vidas. Con el apoyo de los mandos intermedios de la Generación Y, la Generación X será la que encabece las iniciativas de marketing de la empresa para servir a la Generación Z y la Generación Alfa.

Estas dos generaciones más jóvenes serán los catalizadores del marketing 5.0, que es una integración entre Marketing 3.0 y Marketing 4.0. Les preocupa mucho cómo la tecnología puede empoderar y mejorar a la humanidad: mejorar la vida humana y crear felicidad. Las empresas que puedan ganarse la confianza de la Generación Z y la Generación Alfa podrán ganar la competencia en la era del Marketing 5.0.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿A qué generaciones sirve su organización hoy? ¿Ha comprendido completamente sus preferencias y comportamientos?
- ¿Está su organización bien posicionada para el futuro? En otras palabras, ¿está preparando a su organización para servir a los nativos digitales: Generación Z y Generación Alfa?

CAPÍTULO 3

Polarización de la prosperidad: creación

Inclusividad y sostenibilidad para la sociedad

La plataforma es una película de suspenso distópica ambientada en una torre de prisión alta con cientos de pisos. Dos presos se emparejan al azar en cada piso. Se alimentan diariamente a través de una plataforma móvil que sirve varios tipos de comida gourmet, descendiendo desde el piso superior al inferior. Los presos de los niveles superiores pueden comer todo lo que quieran y dejar el resto en los niveles inferiores. Debido a la codicia y el egoísmo de los que están en los pisos superiores, la mayoría de los prisioneros buscan las sobras. Pasado un cierto nivel, no queda más comida, la gente hambrienta debajo.

Existe la posibilidad de resolver el problema. Dado que los presos se rotan a diferentes pisos cada mes, experimentan momentos de indulgencia y hambre. Y saben que hay suficiente comida para todos si racionan sus comidas. Pero debido a que todos se esfuerzan por sobrevivir en algún momento, nadie siente empatía por los demás. La historia refleja el clásico "Dilema del prisionero", en el que los individuos que actúan en su propio interés a menudo no producen el mejor resultado posible.

La película ha recibido elogios de la crítica porque lleva un mensaje que resuena. Simboliza los desequilibrios en la sociedad y la ignorancia social que los provoca. La gente de arriba prospera mientras que la de abajo sufre. Y la mayoría no parece interesada en cerrar la brecha. La metáfora también refleja el desafío de la sustentabilidad al que nos enfrentamos, donde las generaciones actuales explotan el medio ambiente sin pensar en lo que dejarán para las generaciones futuras.

De hecho, uno de los desafíos más difíciles de la humanidad es la brecha cada vez mayor entre ricos y pobres, lo que hace que la sociedad esté extremadamente polarizada en todas las facetas de la vida. Las discusiones sobre igualdad de género, energía limpia y ciudades inteligentes solo parecen prominentes entre las élites. Mientras tanto, en el otro extremo del espectro, la gente lucha por salir de la pobreza

y tener acceso a alimentos, atención médica y saneamiento básico. Debido a esto, el cambio social a menudo no logra cruzar el abismo entre los primeros usuarios ricos y las masas menos prósperas.

Algunos argumentan que la tecnología nivelará el campo de juego y hará que una vida mejor sea accesible para todos. Pero, tras años de investigación, la mayoría de las soluciones tecnológicas siguen siendo caras. Sin una intervención adecuada, la innovación tecnológica estará sesgada hacia los ricos, que tienen un mejor acceso. Aquellos con educación superior y trabajos de alto valor, por ejemplo, podrían prosperar usando la automatización, mientras que aquellos en el otro extremo perderían sus trabajos.

Hoy, el uso de la tecnología para la humanidad todavía está demasiado concentrado en la cima. Es comprensible que las empresas sigan el dinero e introduzcan tecnología en los segmentos que tienen potencial comercial. Por lo tanto, los algoritmos de inteligencia artificial se enfocan demasiado en mapear los comportamientos de unos pocos seleccionados y asumen que son similares a la mayoría masiva. La tecnología avanzada tiende a ser irrelevante para la mayoría de las personas. Eso necesita cambiar. Mejorar la accesibilidad y la relevancia de la tecnología es imperativo para que el Marketing 5.0 funcione.

La sociedad polarizada

Las empresas han generado una enorme riqueza en las últimas décadas. Sin embargo, la distribución de esa riqueza ha sido desigual, lo que ha llevado a la gente en direcciones opuestas. El segmento medio migra lentamente, ya sea subiendo a la cima o cayendo al fondo de la pirámide. Cambia la forma de la sociedad de una distribución normal a una en forma de M, como lo observaron WilliamOuchi y Kenichi Ohmae, donde la mayor cantidad de personas se encuentran en las clases altas y bajas. En cada extremo, las personas tienen prioridades e ideologías de vida en conflicto, que las ponen en conflicto entre sí (ver

Figura 3.1).









FIGURA 3.1 La sociedad polarizante

Polarización de trabajos

Uno de los principales factores que causan la disparidad de riqueza es la oportunidad divergente de capturar riqueza. Es inherente a la estructura corporativa que los que están en la cima tienen más poder para determinar o negociar su generoso nivel salarial. El Instituto de Política Económica informó que durante las últimas cuatro décadas, la compensación de los altos ejecutivos corporativos ha crecido en más de un 1,000%. Algunos dirían que el alto nivel de pago es bien merecido, ya que la mayoría de las compensaciones se vinculan con el crecimiento del valor para los accionistas. Pero otros argumentarían que la compensación excesiva es el resultado del poder ejecutivo y la demanda en lugar de un verdadero reflejo de la contribución y la capacidad reales. Sin embargo, el crecimiento del salario de los ejecutivos es casi 100 veces mayor que el salario promedio de los empleados, lo que amplía la brecha de prosperidad.

Otro factor son las diferentes capacidades y habilidades para capturar riqueza. Según lo informado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), tanto los trabajos de alto valor y bien remunerados como los de bajo valor y bajos salarios se están expandiendo mientras que todo lo que hay en el medio se contrae. El talento con habilidades en demanda, tanto en ocupaciones de cuello blanco como de cuello azul, tendría una mayor probabilidad de conseguir un empleo, aunque no necesariamente con un nivel de pago alto. La Oficina de Estadísticas Laborales proyectó que los trabajos técnicos relacionados con la energía alternativa, la tecnología de la información, la atención médica y el análisis de datos serían los de más rápido crecimiento en la próxima década. Algunos de









FIGURA 3.1 La sociedad polarizante

Polarización de trabajos

Uno de los principales factores que causan la disparidad de riqueza es la oportunidad divergente de capturar riqueza. Es inherente a la estructura corporativa que los que están en la cima tienen más poder para determinar o negociar su generoso nivel salarial. El Instituto de Política Económica informó que durante las últimas cuatro décadas, la compensación de los altos ejecutivos corporativos ha crecido en más de un 1,000%. Algunos dirían que el alto nivel de pago es bien merecido, ya que la mayoría de las compensaciones se vinculan con el crecimiento del valor para los accionistas. Pero otros argumentarían que la compensación excesiva es el resultado del poder ejecutivo y la demanda en lugar de un verdadero reflejo de la contribución y la capacidad reales. Sin embargo, el crecimiento del salario de los ejecutivos es casi 100 veces mayor que el salario promedio de los empleados, lo que amplía la brecha de prosperidad.

Otro factor son las diferentes capacidades y habilidades para capturar riqueza. Según lo informado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), tanto los trabajos de alto valor y bien remunerados como los de bajo valor y bajos salarios se están expandiendo mientras que todo lo que hay en el medio se contrae. El talento con habilidades en demanda, tanto en ocupaciones de cuello blanco como de cuello azul, tendría una mayor probabilidad de conseguir un empleo, aunque no necesariamente con un nivel de pago alto. La Oficina de Estadísticas Laborales proyectó que los trabajos técnicos relacionados con la energía alternativa, la tecnología de la información, la atención médica y el análisis de datos serían los de más rápido crecimiento en la próxima década. Algunos de

estos trabajos vienen con una alta remuneración, pero otros ofrecen salarios exiguos. Este diferencial salarial hace que la estructura del empleo se polarice cada vez más.

Tanto la globalización como la digitalización empeoran la polarización laboral en países desarrollados como Estados Unidos. La globalización permite a las empresas trasladar los trabajos de baja cualificación al extranjero mientras se centran en la experiencia de alta cualificación para exportar a países emergentes. Del mismo modo, la digitalización, especialmente en la automatización de la fabricación, hace que desaparezcan los trabajos repetitivos al tiempo que aumenta la demanda de ocupaciones de alta tecnología.

Polarización de ideologías

La paradoja de la globalización es que exige la inclusión económica pero no crea economías iguales. Parece que la globalización perjudica a tantos países como ayuda. Muchos culpan a la globalización como culpable de la desigualdad. Al lidiar con la tensión, la gente comienza a tomar partido y a gravitar hacia creencias y visiones del mundo polarizadas. Algunos creen que abrirse al mundo sin fronteras traerá más valor, mientras que otros piden proteccionismo con más muros. Como se vio en el proceso Brexit y la presidencia de Donald Trump, los políticos buscan representar el modelo más cerrado y amplificar la separación para hacer crecer su atractivo electoral.

La política de identidad está aumentando en todo el mundo como un impacto directo. El efecto secundario es que los puntos de vista y las decisiones ahora se determinan a través de la lente de la identidad política, pero no necesariamente por el bien común. Y a menudo, las emociones, más que los hechos, alimentan las conversaciones divergentes. Las burbujas del filtro de las redes sociales, junto con la propagación de engaños, lo exacerban aún más.

Como resultado, varios temas clave se están volviendo más polarizados que nunca. Las afiliaciones políticas generan preocupaciones primordiales. Las estrategias para combatir el cambio climático y regular los costos de la atención médica, por ejemplo, se consideran temas más urgentes para los demócratas que para los republicanos. La economía y la política contra el terrorismo, a la inversa, son las principales prioridades de los republicanos. Incluso la definición de un hogar perfecto también difiere entre partidarios. Según Pew Research Center, la mayoría de los demócratas prefieren un vecindario más denso con instalaciones públicas a poca distancia, mientras que la mayoría de los republicanos

prefiero lo contrario. Más demócratas que republicanos también están a favor de vivir en una comunidad con mayor diversidad étnica.

Polarización de estilos de vida

La polarización ocurre no solo en las elecciones ideológicas y comunales, sino también en las preferencias de estilo de vida. Por un lado, el movimiento minimalista se está volviendo más popular. Marie Kondo, una asesora japonesa de ordenación del hogar, saltó a la fama mundial por defender el enfoque minimalista para ordenar la casa. La idea detrás del minimalismo es que vivir con menos cosas reduce el estrés, libera cargas y da más libertad para perseguir lo que realmente importa.

Las dificultades financieras provocadas por la pandemia de COVID-19 y el desempleo obligan a algunas personas a vivir un estilo de vida frugal. Ponen más énfasis en los gastos esenciales y menos en los gastos discrecionales. Pero incluso algunas personas adineradas, con mayor poder adquisitivo, eligen un estilo de vida más modesto y evitan comprar en exceso. También conscientes de su huella de carbono y empáticos con la pobreza global, optan por renunciar a la búsqueda de posesiones materiales. La forma de vida sigue el consumo consciente, la ropa sostenible y las prácticas de viaje responsables.

Por el contrario, en el otro extremo, el estilo de vida consumista también está en aumento. Algunas personas desean lucir estilos de vida lujosos y compras indulgentes. Aunque existen en diferentes clases socioeconómicas, la mayoría de los aspirantes provienen de la clase media y del segmento próspero emergente.

Utilizando las redes sociales como herramienta de referencia, los consumistas aspiran a emular a las personas en los niveles sociales más altos y ascender en la escalera. A menudo, los primeros usuarios se apresuran a comprar productos recién lanzados. Sus feeds de redes sociales se convierten en un diario de experiencias de marca. El "miedo a perderse" (FOMO) a menudo los persigue e influye en sus decisiones de compra y en sus prioridades de vida. El mantra es "solo se vive una vez" (YOLO), por lo que gastan todo.

Las personas de ambos extremos del espectro creen que su estilo de vida les brinda felicidad. Y tanto los consumistas como los minimalistas atraen a los especialistas en marketing que buscan capitalizar los estilos de vida emergentes. En

De hecho, ahora son dos de los mercados más importantes que vale la pena perseguir, ya que cualquier cosa intermedia está desapareciendo.

Polarización de mercados

Los mercados ya no consisten en una amplia gama de ofertas, desde las más baratas hasta las más lujosas, y han comenzado a polarizarse entre los extremos superior e inferior. El segmento medio está desapareciendo a medida que las personas cambian a ofertas de calidad sin lujos o cambian a ofertas de lujo más premium. Como resultado, los jugadores superiores e inferiores están creciendo mientras superan a los del mercado medio, que luchan por mantenerse relevantes. Y está sucediendo en todas las categorías de productos: minoristas de alimentación y moda, servicios de alimentación, aerolíneas y automoción (consulte Figura 3.2).

Las crisis económicas, especialmente la que acompañó a la reciente pandemia, parecen tener un impacto duradero en el gasto de los clientes de bajos ingresos. Durante los tiempos difíciles, hubo un aumento de compradores con descuento. Los clientes probaron productos básicos a bajo precio para ahorrar dinero. Descubrieron que la calidad era aceptable y se habían acostumbrado a ella. Algunos incluso se dieron cuenta de que anteriormente habían gastado de más y nunca volverían a las marcas de mayor precio. Esta tendencia se combina con las recientes mejoras de calidad en productos de bajo costo, que han sido excepcionales debido a una tecnología de fabricación más barata pero más eficiente.

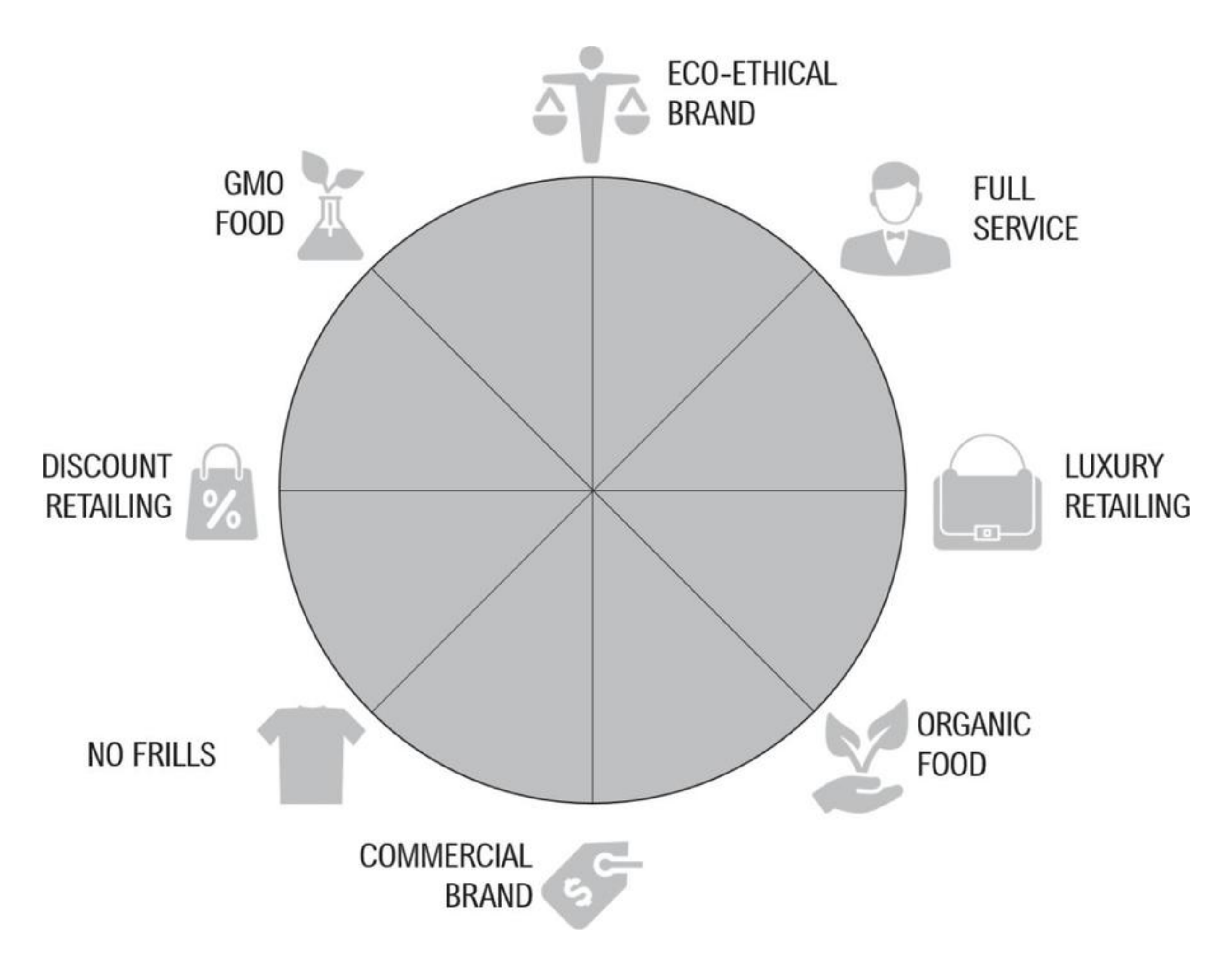


FIGURA 3.2 Polarización del mercado en todas las categorías

Por otro lado, los clientes de mayores ingresos eran menos propensos a las crisis e incluso se beneficiaban de ellas. Las crisis y la pandemia les habían recordado la importancia del bienestar y, por lo tanto, los llevaron a productos y servicios premium que ofrecen exactamente eso. También sigue siendo cierto, especialmente para los nuevos ricos, que ganar más a menudo equivale a gastar más. Estar afiliado a una comunidad exclusiva también los anima a vivir estilos de vida similares a los de sus compañeros y mostrar su éxito. Por lo tanto, siempre apuntarán a intercambiar ofertas de nivel superior.

Para adaptarse a la tendencia, los actores de la industria están siguiendo una estrategia de liderazgo en costos o de experiencia del cliente. Los proveedores de bajo costo se enfocan en el valor intrínseco de los bienes y servicios. Se trata de eliminar las campanas y silbidos y duplicar los beneficios principales mientras se convence a la gente de que no hay compromiso de calidad. Cambian la estrategia de las propuestas de valor agrupadas a las desagregadas y dejan

los clientes eligen y eligen las configuraciones de productos y servicios que les funcionan.

Mientras tanto, las marcas de precio premium enfatizan aumentar el valor extrínseco de sus ofertas. La innovación de la experiencia total del cliente es el nombre del juego, proporcionando a los clientes ingredientes de la más alta calidad, canales exclusivos de ventas y servicio y narrativas de marcas de lujo, todo en un paquete. También intentan aumentar su participación al invitar a más clientes de nivel medio a intercambiar ofreciendo ofertas de lujo asequibles.

Por qué son importantes la inclusión y la sostenibilidad

La polarización de la sociedad, derivada de la creciente disparidad de la riqueza, puede tener un impacto profundo en muchas facetas de la vida humana. No se debe ignorar la división entre las personas que apenas sobreviven y las personas que prosperan en medio de la globalización y la digitalización. La incertidumbre política, la inestabilidad social y el colapso económico son algunos de los riesgos importantes si siguen sin resolverse. Las empresas son en parte responsables de la distribución desigual de la riqueza. Los mercados esperan que las empresas sean las que lo solucionen con un enfoque más inclusivo y sostenible para perseguir el crecimiento (ver Figura 3.3).

El imperativo del crecimiento sostenible

Las empresas han descubierto en los últimos años que era más difícil encontrar nuevos focos de crecimiento. Los mercados desatendidos con poder adquisitivo se han vuelto raros. Incluso las empresas mejor gestionadas han luchado por crear y mantener un crecimiento orgánico mediante la expansión del mercado y la introducción de nuevos productos. Y seguirá siendo un desafío formidable. Los economistas han pronosticado que el crecimiento económico global continuará desacelerándose en la próxima década.

Los obstáculos comunes como la saturación del mercado, la proliferación de nuevos participantes, el poder adquisitivo debilitado y las operaciones demasiado complicadas podrían haber contribuido al casi estancamiento. Sin embargo, fue quizás un recordatorio de que las corporaciones pronto alcanzarían los límites del crecimiento, no solo desde un punto de vista ecológico sino también.

un punto de vista social. El medio ambiente tiene una capacidad de carga limitada, al igual que el mercado.

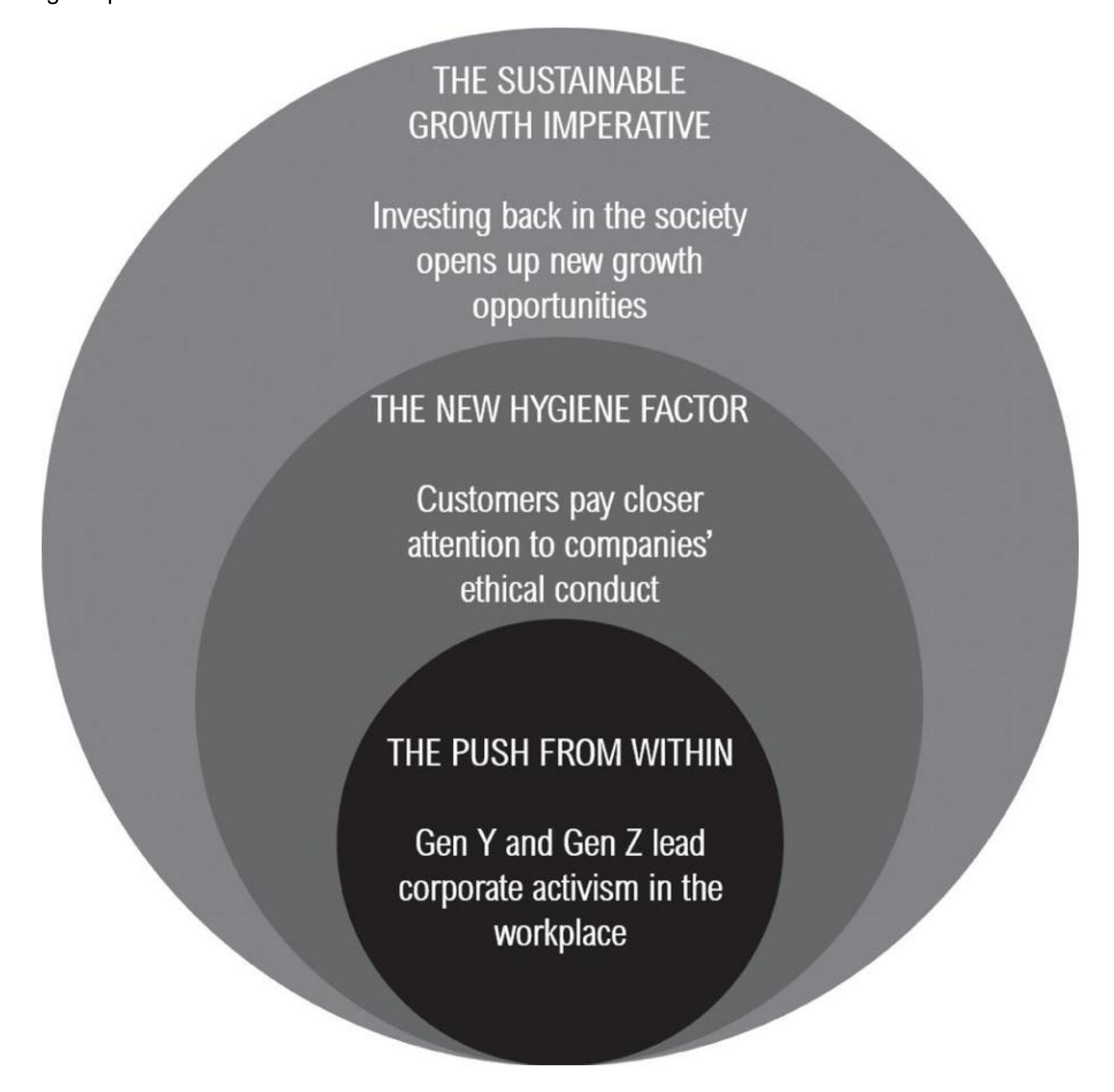


FIGURA 3.3 Las razones del activismo empresarial

Las empresas solían pensar que si reinvertían parte de sus ganancias en el desarrollo de la sociedad, lo hacían a costa de un crecimiento más rápido. Las empresas deben darse cuenta de que es todo lo contrario. Al hacer negocios, se deben tener en cuenta las externalidades negativas. Décadas de estrategias de crecimiento agresivas han dejado el medio ambiente degradado

y sociedad desigual. Las empresas no pueden prosperar en una sociedad en decadencia y decadencia.

Si el énfasis está únicamente en el crecimiento, no en el desarrollo, las empresas llegarán rápidamente al límite. Con la polarización de la prosperidad que se avecina, el mercado, especialmente la mitad inferior, estará destinado a fallar en la absorción de iniciativas de crecimiento más ambiciosas. Las empresas exitosas son las que tienen el poder suficiente para reparar el daño. Por tanto, para que las empresas sean sostenibles, los planes de crecimiento deben incluir un elemento clave del desarrollo social.

Desde el punto de vista del crecimiento futuro, el activismo social que realicen las empresas resultará una buena inversión. Cuando miles de millones de personas desatendidas salen de la pobreza, obtienen más educación y obtienen mejores ingresos, los mercados de todo el mundo crecen sustancialmente. Los segmentos previamente desaprovechados se convierten en nuevas fuentes de crecimiento. Además, en una sociedad más estable y un entorno sostenible, los costos y riesgos de hacer negocios son mucho menores.

El nuevo factor de higiene

Cuando se introdujo Marketing 3.0 hace una década, un modelo de negocio impulsado por un propósito era una fuente relativamente nueva de diferenciación que dio a los primeros usuarios una ventaja competitiva. A medida que un grupo de clientes comenzó a favorecer las marcas cuyas actividades tenían un impacto social positivo, un puñado de empresas comenzaron a adoptar el enfoque centrado en las personas y convertirlo en la estrategia comercial principal. Estas marcas pioneras, como The Body Shop y Ben & Jerry's, se consideraron geniales. Varias soluciones a los problemas sociales se integraron en sus negocios, lo que permitió a los clientes participar. Los desafíos más difíciles de la humanidad fueron, al mismo tiempo, las mayores oportunidades comerciales para estas empresas.

Hoy, esta tendencia de centrarse en el ser humano se ha convertido en la corriente principal. Miles de empresas se han centrado especialmente en su impacto social y medioambiental, incluso utilizándolo activamente como una importante fuente de innovación. Muchas marcas han capturado seguidores leales al promover un estilo de vida consciente de la salud, minimizar la huella de carbono, realizar un comercio justo con proveedores de mercados emergentes, garantizar buenas prácticas laborales o fomentar el espíritu empresarial en la base de la pirámide.

Se ha convertido en un factor de higiene que sin una visión, misión y valores más amplios, las marcas no tienen licencia para competir. Las empresas que no incorporan prácticas responsables corren el riesgo de ser ignoradas por posibles clientes. Los clientes toman cada vez más sus decisiones de compra basándose en sus percepciones de la conducta ética de una empresa. De hecho, los clientes ahora esperan que las marcas trabajen por el bien de la sociedad en general, y las corporaciones lo saben. La campaña "Stop Hate for Profit", en la que Microsoft, Starbucks, Pfizer, Unilever y cientos de otras empresas detuvieron la publicidad en Facebook, pidiendo que las redes sociales manejen mejor el discurso de odio y la desinformación, es un testimonio de la importancia de las activismo.

Las marcas deben desarrollar y nutrir, no solo explotar, los mercados en los que compiten. En otras palabras, se considera que las empresas son responsables de aumentar no solo el valor para los accionistas a corto plazo, sino también el valor social a largo plazo. Y gracias a Internet, las empresas están bajo un escrutinio constante y es más fácil para los clientes monitorear los aspectos éticos de las empresas. Ahora es una práctica estándar que las empresas monitoreen y publiquen su progreso a través de informes de sostenibilidad, que divulgan periódicamente los impactos económicos, ambientales y sociales causados por sus operaciones.

El empujón desde dentro

Las tendencias externas tienden a reflejar también la dinámica interna. El impacto social resuena bien con el grupo de talentos más jóvenes. Respondiendo a las demandas de sus empleados, las empresas comienzan a incluir una misión social en los valores corporativos. Los empleados de la Generación Y, los más grandes de la fuerza laboral, han sido promotores del cambio social desde hace mucho tiempo. Ejercen influencia no solo usando su poder adquisitivo como clientes, sino también defendiendo el cambio social desde adentro. Y ahora, la Generación Z está comenzando a ingresar a la fuerza laboral, pronto asumiendo el control como la nueva mayoría, y la presión interna para una práctica social y ambientalmente responsable está aumentando. (Ver Capítulo 2 para obtener información sobre las diferentes generaciones).

La diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo se han convertido en imprescindibles en una guerra por el talento, lo que influye significativamente en las prácticas de contratación, remuneración y desarrollo de las personas. Y muchas investigaciones de BCG, McKinsey y Hays han demostrado que esas prácticas realmente mejoran la productividad corporativa y el desempeño financiero a través de una cultura más saludable, una mejor creatividad y una perspectiva más rica.

Además, los valores corporativos son más importantes que nunca para atraer y retener a los empleados de las generaciones más jóvenes. Para convertirse en empleadores preferidos, las empresas deben usar las mismas narrativas narrativas con sus empleados que usan con sus clientes. Los valores corporativos se sienten más genuinos cuando están alineados con el negocio. Por ejemplo, las empresas de petróleo y gas deben prestar atención al cambio hacia las energías renovables y los vehículos eléctricos. Las marcas de cuidado personal pueden optar por contribuir a la higiene y el saneamiento de las comunidades a las que sirven. Erradicar la obesidad puede ser el objetivo de una empresa de alimentos y bebidas.

Pero los credos ya no pueden ser meras jergas; las empresas deben mostrar integridad y practicar lo que predican, ya que los empleados pueden oler fácilmente promesas falsas y actos oportunistas. No debe detenerse en el nivel de donaciones caritativas o actos filantrópicos. En su lugar, debe influir en toda la estrategia empresarial, desde la cadena de suministro, el desarrollo de productos y la distribución hasta las prácticas de recursos humanos.

Alineación de estrategias con los objetivos de desarrollo sostenible

El papel de las empresas en la mejora de la sociedad es fundamental. Pero incluso si la mayoría de las empresas han invertido sus recursos y han puesto el activismo empresarial en el centro de sus estrategias, el impacto puede no ser el adecuado para cambiar el mundo. Se requieren acciones concertadas para garantizar resultados sinérgicos. Una plataforma de asociación global que involucra a gobiernos, sociedades civiles y empresas permitirá a las empresas visionarias encontrar organizaciones de ideas afines con las que colaborar en todo el mundo.

Aquí es donde los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) juegan un papel crucial. En 2015, los estados miembros de las Naciones Unidas presentaron la Agenda 2030 y se comprometieron a lograr un conjunto integral de 17 objetivos conocidos como ODS (ver Figura 3.4). Reemplazando los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), sirven como una visión compartida, así como un plan estándar para guiar a las partes interesadas clave a abordar los desafíos sociales y ambientales más urgentes.

SUSTAINABILITY	Wealth Creation	Wealth Distribution	
	12. Responsible Consumption & Production 13. Climate Action 14. Life Below Water 15. Life On Land	6. Clean Water & Sanitation 7. Affordable & Clean Energy 11. Sustainable Cities & Communities	Environmental Perspective
	8. Decent Work & Economic Growth 9. Industry, Innovation & Infrastructure 16. Peace, Justice & Strong Institution 17. Partnership for the Goals	1. No Poverty 2. Zero Hunger 3. Good Health & Well-being 4. Quality Education 5. Gender Equality 10. Reduce Inequalities	Humanitarian Perspective
	INCLUSIVITY		

FIGURA 3.4 Desarrollo inclusivo y sostenible en los 17 ODS

La implementación de los ODS aún enfrenta desafíos en el futuro, principalmente derivados del bajo nivel de relevancia percibida. Una investigación encargada por el Foro Económico Mundial reveló que alrededor del 74% de los ciudadanos del mundo conocen los ODS. Sin embargo, la mayoría de ellos están más inclinados a apoyar solo objetivos urgentemente relevantes, como los relacionados con alimentos, agua, salud y energía. Y empiezan a

desconectarse cuando se trata de objetivos más elevados, como la desigualdad de género y de ingresos.

El papel de las empresas en la mejora de esta falta de afinidad es evidente. Al incluir los ODS en sus actividades de marketing y otras actividades comerciales, las empresas pueden ayudar a que los objetivos se integren sin problemas en la vida de los clientes. Hará que los ODS sean más un nombre familiar que una iniciativa gubernamental.

De una manera simplificada, las empresas pueden mirar los ODS desde dos amplias perspectivas: humanitaria y ambiental. Por un lado, hacer del mundo un lugar mejor implica crear una mayor probabilidad para las personas del planeta, proporcionándoles las necesidades primarias, las habilidades fundamentales para la vida y la igualdad de oportunidades. Por otro lado, también implica preservar y proteger el medio ambiente, convirtiéndolo en un hogar sostenible para las generaciones futuras.

Los ODS también promueven tanto la creación de riqueza como su distribución justa. Los objetivos específicos apuntan a crear ecosistemas y condiciones perfectos para que todos prosperen. Desarrollar una infraestructura de calidad y viviendas seguras, así como reducir la tasa de criminalidad y la corrupción son algunos ejemplos de los objetivos. Otros objetivos se centran en difundir uniformemente las oportunidades de prosperar, especialmente para los grupos marginados. Los ejemplos incluyen la eliminación de la discriminación contra la mujer y garantizar la igualdad de acceso a la educación.

La categorización ayuda a simplificar los objetivos y ayuda a las empresas a comprender y priorizar cómo pueden contribuir mejor. Mirar los 17 objetivos puede ser un poco abrumador y hacer que la gente se desconecte. Pero, en esencia, los objetivos se refieren simplemente a promover un desarrollo inclusivo y sostenible. Por lo tanto, las empresas pueden identificar rápidamente dónde pueden tener un impacto real a lo largo de su cadena de valor.

En el frente de la inclusión, las empresas de salud, por ejemplo, pueden centrarse en promover estilos de vida saludables y proporcionar herramientas de diagnóstico y medicamentos asequibles a los pobres de las zonas rurales. En el frente de la sustentabilidad, las empresas pueden utilizar tecnología y brindar servicios de telesalud en áreas remotas que reducen la movilidad, conservan la energía y reducen las emisiones de carbono.

Una empresa de servicios financieros puede impulsar la inclusión financiera, dirigiéndose a los mercados desatendidos y utilizando una tecnología financiera.

(fintech) modelo. Al mismo tiempo, pueden adoptar y facilitar la inversión sostenible, por ejemplo, financiando el desarrollo de energías renovables y evitando la inversión en proyectos que degraden el medio ambiente.

Las empresas manufactureras pueden contribuir a la sostenibilidad adoptando el modelo de economía circular que emplea la reducción, reutilización y reciclaje de materiales de producción. También pueden contribuir a la economía inclusiva mediante la contratación de minorías y la participación de pequeñas empresas en sus cadenas de suministro.

Las empresas pronto podrán darse cuenta de los beneficios directos e indirectos de adoptar estas prácticas inclusivas y sostenibles. Las operaciones energéticamente eficientes en oficinas e instalaciones de fabricación significan que los costos se reducirán. La movilidad reducida debido al trabajo a distancia y el transporte compartido también permitirá ahorrar algo de dinero a las empresas.

Además, atender a los desatendidos abre nuevas oportunidades de mercado y, lo que es más importante, obliga a las empresas a realizar una innovación inversa. En el pasado, la innovación generalmente provenía de países desarrollados y se filtraba a las naciones en desarrollo. Hoy es al revés. Empresas como GE, por ejemplo, han estado creando equipos médicos de bajo costo para los países en desarrollo y luego comercializándolos a los países desarrollados, reposicionándolos como dispositivos “portátiles”.

Establecer objetivos claros para el logro es útil para que las empresas comprendan la escala y el alcance de su activismo. También permite a las empresas impulsar la implementación dentro de sus organizaciones. Medir y monitorear los beneficios alentará a las empresas a continuar con sus prácticas. Hace más evidente que el activismo empresarial no solo es una responsabilidad, sino también una inversión sólida. Además, informar el resultado y hacerlo transparente inspirará a empresas similares a seguir su ejemplo y ayudar a los socios potenciales a identificar una posible colaboración.

Resumen: Creando Inclusividad y Sostenibilidad para la Sociedad

Uno de los principales desafíos que enfrentan los especialistas en marketing en la actualidad es la polarización extrema que se produce en todos los aspectos de la vida humana, desde el empleo hasta

ideologías a estilos de vida a mercados. La causa fundamental es la brecha cada vez mayor entre las clases socioeconómicas superior e inferior. El mercado intermedio comienza a desaparecer, ya sea bajando o subiendo.

Cuando todo está polarizado, solo hay dos formas significativas de posicionar sus marcas y empresas. Limita los mercados en los que pueden jugar las empresas. Pero lo más importante es que limita las oportunidades de crecimiento, especialmente en medio de la desaceleración de la economía y la proliferación de jugadores.

El marketing inclusivo y sostenible, alineado con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), resuelve el problema mediante una mejor redistribución de la riqueza, que a su vez devolverá la sociedad a su forma original. Las empresas deben integrar el concepto en su modelo de negocio, volviendo a invertir en la sociedad con un propósito. Y las empresas deben utilizar la tecnología, ya que desempeñará un papel importante al acelerar el progreso y abrir oportunidades para todos.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿Ha adoptado el concepto de centrado en el ser humano en su organización e incluido el impacto social en su visión, misión y valores?

- Piense en cómo puede lograr un mayor impacto alineando sus estrategias con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). ¿Cuáles de los 17 objetivos están relacionados con su negocio?

CAPÍTULO 4

Brecha digital: hacer que la tecnología sea personal, social y experiencial

En la edición de abril de 2000, *Cableado* publicó un artículo titulado "Por qué el futuro no nos necesita" de Bill Joy, cofundador de Sun Microsystems. El artículo postuló un escenario distópico en el que las máquinas con inteligencia superior desplazarían a los humanos, lo que se conoce como la era de la singularidad. En ese último año del siglo XX, *Cableado*

también publicó varias otras historias de portada que exploraron la combinación de robótica e inteligencia artificial (IA) y predijeron cómo esas tecnologías avanzadas afectarían el futuro de la humanidad.

Después de dos décadas, el escenario previsto aún no se ha materializado. La singularidad es todavía un tema de debate. Elon Musk de Tesla y Jack Ma de Alibaba tuvieron una famosa discusión sobre "humano versus máquina" en el escenario de la Conferencia Mundial de IA en 2019. Elon Musk reiteró la preocupación de Bill Joy de que la IA podría acabar con la civilización humana, mientras que Jack Ma sostenía que los humanos siempre estarían lejos superior a las máquinas por su capacidad emocional.

Los empresarios han sido cautelosos ante la amenaza de la IA, desde la pérdida de puestos de trabajo hasta la extinción de la humanidad. Pero muchos se preguntan si el peligro está sobrevalorado. Hace mucho tiempo que imaginamos la automatización futurista impulsada por la inteligencia artificial, como hogares inteligentes totalmente automatizados, automóviles autónomos e impresoras 3D de fabricación propia. Pero la automatización solo los ha hecho disponibles en forma de prototipos limitados y no ha logrado generalizarse.

De hecho, la automatización seguirá asumiendo algunos puestos de trabajo. Brookings Institution predijo que la automatización amenaza con reemplazar el 25% de los trabajos en los Estados Unidos, especialmente las tareas repetitivas. Pero la IA tiene un largo camino por recorrer para ponerse al día con la inteligencia humana y reemplazarla por completo. Incluso los defensores de la Singularidad creen que pasarán algunas décadas más para que suceda. Ray Kurzweil de Google y

Masayoshi Son de Softbank predijo que la Singularidad solo se produciría en 2045-2050.

La brecha digital aún existe

En 2020 había cerca de 5000 millones de usuarios de Internet. Este número sigue creciendo a un ritmo de 1 millón de nuevos usuarios por día, según las estimaciones de *Somos sociales.* Por lo tanto, nos llevará otra década alcanzar el 90% de penetración. Para 2030, habrá más de 8 mil millones de usuarios de Internet en todo el mundo, lo que representa más del 90% de la población mundial.

La barrera fundamental de la conectividad ya no es la disponibilidad y accesibilidad de Internet. Casi toda la población mundial ya vive dentro de la cobertura de la red celular móvil. Tomemos, por ejemplo, Indonesia. La cuarta nación más poblada de la Tierra ha construido más de 216.000 millas de red de fibra óptica terrestre y submarina para proporcionar Internet de alta velocidad a las personas que viven en más de 17.000 islas, según su ministro de Tecnología de la Información y la Comunicación, Johnny Plate.

En cambio, el obstáculo principal es la asequibilidad del acceso y la simplicidad de los casos de uso. Y dado que el uso de Internet aún no está distribuido de manera uniforme, los nuevos usuarios provendrán principalmente de mercados emergentes. Estos mercados suelen ser móviles primero y solo móviles. Los dispositivos móviles asequibles, los sistemas operativos ligeros, los planes de datos económicos y los puntos de acceso Wi-Fi gratuitos son factores vitales para adquirir el segmento de los "próximos mil millones de usuarios".

Además de conectar a las personas, Internet también conecta dispositivos y máquinas, también conocido como Internet de las cosas (IoT). Se puede utilizar para fines de monitoreo, como medición inteligente y seguimiento de activos tanto en el hogar como en el contexto industrial. Con IoT, donde los dispositivos y las máquinas pueden comunicarse entre sí, todo se puede administrar de forma remota y automática sin la necesidad de operadores humanos. Por lo tanto, en última instancia, IoT será la columna vertebral de la automatización, mientras que la IA se convertirá en el cerebro que controla los dispositivos y las máquinas.

Aunque las empresas de tecnología han pronosticado cientos de miles de millones de dispositivos IoT conectados para 2030, la realización es lenta. Gartner

estimó que solo cerca de 6 mil millones de dispositivos de IoT instalados a partir de 2020, principalmente en formas de medidores de electricidad inteligentes y vigilancia de seguridad de edificios. El factor clave para aumentar este número es 5G, la tecnología móvil de quinta generación. 5G es hasta 100 veces más rápido y admite 10 veces más dispositivos que la red 4G actual, lo que lo hace mucho más eficiente para IoT.

La conectividad casi omnipresente de persona a persona y de máquina a máquina es la infraestructura fundamental para una economía completamente digital. Permite la automatización y la fabricación remota, haciendo obsoletas las cadenas de suministro tradicionales. Permite una interacción, transacción y cumplimiento sin problemas entre compradores y vendedores. En el contexto del lugar de trabajo, crea una mejor coordinación de los empleados y hace que los procesos comerciales sean más eficientes, mejorando en última instancia la productividad de los empleados.

Pero una infraestructura completamente digital no garantiza una sociedad completamente digital. Las tecnologías digitales todavía se utilizan principalmente con fines de comunicación básica y consumo de contenidos. Las aplicaciones más avanzadas siguen siendo escasas, incluso en el sector privado. Para cerrar la brecha digital, tanto las empresas como sus clientes deben aumentar la adopción de tecnologías.

A pesar de tener el mismo acceso a la infraestructura digital, las tasas de adopción entre industrias varían. Las industrias de alta tecnología, medios y entretenimiento, telecomunicaciones y servicios financieros son algunas de las primeras en adoptar la digitalización. Por otro lado, otros sectores como la construcción, la minería, la salud y el gobierno están rezagados.

Son muchos los factores que influyen en la diferente disposición para implementar la digitalización. Los líderes del mercado establecidos a menudo dudan en reemplazar los activos físicos acumulados por digitales. Pero, por lo general, un competidor emergente, un disruptor digital con operaciones menos intensivas en capital, fuerza su mano. Otra fuerza impulsora es la necesidad de reducir la mano de obra y otros costos ante la disminución de la rentabilidad. En industrias con grupos de ganancias decrecientes, la presión para digitalizar es más profunda.

Pero el motor que define la digitalización es el impulso de los clientes. Cuando los clientes demanden canales digitales para las comunicaciones y transacciones, las empresas estarán obligadas a cumplir. Cuando los clientes

experiencia de cliente digital de gran valor, el caso empresarial para la inversión estará justificado. De esa forma, se puede eliminar la brecha digital. Un mercado más digital conducirá a mejores prácticas de marketing y permitirá a las empresas adoptar Marketing 5.0.

Los peligros y las promesas de la digitalización

Tradicionalmente, la brecha digital se refiere a la brecha entre los segmentos con acceso a la tecnología digital y los que no lo tienen. Pero la verdadera brecha digital está entre los defensores y los críticos de la digitalización. Existe una visión polarizada de si un mundo completamente digital trae más oportunidades o más amenazas (ver Figura 4.1). La brecha digital seguirá existiendo a menos que gestionemos los riesgos y exploremos las posibilidades.

Peligros de la digitalización

Hay cinco amenazas de la digitalización que infunden miedo en el corazón de muchas personas.

1 Automatización y Pérdida de Empleos A medida que las empresas incorporan tecnologías de automatización como la robótica y la IA en sus procesos, habrá pérdidas de puestos de trabajo. La automatización tiene como objetivo optimizar la productividad utilizando menos recursos y mejorando la confiabilidad. Pero no todos los trabajos estarán en riesgo. Las tareas repetitivas, que tienen poco valor y son propensas a errores humanos, son el fruto más fácil de la automatización de procesos robóticos (RPA). Sin embargo, los trabajos que requieren empatía y creatividad humanas son más difíciles de reemplazar.



FIGURA 4.1 Peligros y promesas de la digitalización

La amenaza tampoco es igual a nivel mundial. En los países desarrollados, donde los costos laborales son más altos, el impacto de la automatización en la eficiencia será más significativo. En los países emergentes, por otro lado, el costo de implementar la automatización para reemplazar la mano de obra humana aún es difícil de justificar. Estas variaciones hacen que la brecha digital sea más difícil de cerrar.

2 Confianza y miedo a lo desconocido La digitalización se está volviendo mucho más complicado que simplemente conectar personas a través de dispositivos móviles y redes sociales. Se ha infiltrado en todas las facetas de la vida humana, desde el comercio hasta la movilidad, la educación y la atención médica. Fundamental para esta compleja digitalización es la tecnología de inteligencia artificial, que tiene como objetivo no solo imitar sino también superar la inteligencia humana.

Los algoritmos y modelos avanzados de IA a menudo están más allá de la comprensión humana. Cuando los humanos perciben una falta de control, crea ansiedad y hace que reaccionen a la defensiva. Es especialmente cierto para aplicaciones que requieren un alto grado de confianza, como la gestión financiera, los vehículos autónomos y el tratamiento médico. Los problemas de confianza serán un factor importante que frena la adopción de tecnologías digitales.

3 preocupaciones de privacidad y seguridad La IA se alimenta de datos y las empresas recopilan datos de bases de datos de clientes, transacciones históricas, redes sociales y otras fuentes. Con los datos, el motor de IA crea modelos de creación de perfiles y algoritmos de predicción, que permiten a las empresas tener una comprensión profunda de los comportamientos pasados y futuros del cliente. Algunos clientes ven la capacidad como una herramienta de personalización y personalización. Pero otros lo ven como una invasión de la privacidad con fines comerciales.

La tecnología digital también representa una amenaza para la seguridad nacional. Los sistemas de armas autónomos, como los drones de combate, son más difíciles de defender. Cuando todos los aspectos de la vida humana ya son digitales, los países son más propensos a los ciberataques. Un ataque a la red de IoT podría deshabilitar toda la infraestructura digital de una nación. Las empresas y los países deben superar estas preocupaciones de privacidad y seguridad, que siguen siendo un obstáculo importante para la adopción de tecnología.

4 burbuja de filtro y la era de la posverdad Ambos motores de búsqueda y las redes sociales han superado a los medios tradicionales como fuente principal de información en la era digital. Tienen el poder de moldear las percepciones y construir opiniones. Pero existe un problema inherente a estas herramientas: el uso de algoritmos que proporcionan información adaptada a los perfiles de los usuarios. Los resultados de búsqueda personalizados y los feeds de redes sociales terminan reforzando creencias preexistentes

- crear opiniones polarizadas y extremas.

Más preocupante es el surgimiento de un mundo posterior a la verdad donde es más difícil diferenciar entre un hecho y una mentira. La desinformación está en todas partes, desde engaños hasta falsificaciones profundas. Utilizando el poder de la IA, es más fácil crear audio y video falsos que parecen realistas. Necesitamos gestionar esta consecuencia no deseada de la tecnología para cerrar la brecha digital.

5 Efectos secundarios de comportamiento y estilo de vida digital Móvil las aplicaciones, las redes sociales y los juegos ofrecen una estimulación y un compromiso constantes que mantienen a las personas en sus pantallas durante horas. Esta adicción puede evitar que muchas personas desarrollen una interacción en persona, realicen actividad física y tengan hábitos de sueño adecuados, lo que afecta su bienestar general. Con el tiempo, demasiado tiempo frente a la pantalla

también acorta la capacidad de atención y dificulta la concentración en tareas productivas.

La tecnología digital también hace que las actividades diarias sean más convenientes y sin esfuerzo, desde recibir alimentos en la puerta hasta navegar por las calles con Google Maps. Hace que las personas sean dependientes y complacientes. Al tomar decisiones, ignoramos nuestro juicio y confiamos en lo que nos sugiere el algoritmo de IA. Dejamos que las máquinas hagan el trabajo y hagan menos intervención, creando lo que se conoce como sesgo de automatización. Superar estos efectos secundarios conductuales será un desafío importante a la hora de universalizar la digitalización.

Promesas de la digitalización

A pesar de los riesgos asociados con ella, la digitalización abre enormes posibilidades para la sociedad. Enumeramos cinco escenarios en los que la digitalización aporta valor.

1 Economía digital y creación de riqueza Primero y ante todo,
La digitalización permite el auge de la economía digital, que crea una riqueza enorme. La digitalización permite a las empresas construir plataformas y ecosistemas que procesan transacciones a gran escala sin fronteras geográficas o industriales. Las tecnologías digitales permiten a las empresas innovar no solo la experiencia del cliente, sino también el modelo de negocio. Ayuda a las empresas a satisfacer las crecientes expectativas de los clientes, aumentar la disposición a pagar y, en última instancia, impulsar una mejor creación de valor.

A diferencia de los modelos tradicionales, los modelos de negocios digitales requieren menos activos, tienen un tiempo de comercialización más rápido y son altamente escalables. Así, permite a las empresas lograr un crecimiento exponencial en poco tiempo. La digitalización en la experiencia del cliente también genera una mayor productividad y una mejor rentabilidad debido a menos errores y menores costos.

2 Big Data y aprendizaje permanente Plataformas digitales y
los ecosistemas cambian la forma en que hacemos negocios. Conectan sin problemas a diferentes partes (empresas, clientes y otras partes interesadas) para comunicaciones y transacciones ilimitadas. En lugar de acumular activos físicos, estas plataformas y ecosistemas en muchos

Las industrias recopilan una gran cantidad de datos sin procesar, que es el combustible para que los motores de IA creen una amplia base de conocimientos.

La base de conocimiento digital acelerará aún más el crecimiento de los cursos en línea abiertos masivos (MOOC) y lo mejorará con planes de capacitación y asistentes de enseñanza impulsados por IA. Permitirá que las personas aprendan durante toda la vida nuevas habilidades para mantenerse relevantes en la era de la IA.

3 Vida inteligente y ser aumentado La digitalización podría
Darnos cuenta de las cosas que solo hemos visto en películas utópicas. En un mundo completamente digitalizado, viviremos en una casa inteligente donde cada acción está automatizada o activada por voz. Un asistente de robot ayudará con las tareas del hogar. El frigorífico se encarga por sí mismo y un dron está entregando los alimentos. Siempre que necesitemos algo, siempre lo imprimiremos en 3D. En el garaje, un vehículo eléctrico autónomo está en espera para llevarnos a donde queramos.

Cuando suceda, el conector entre nosotros y el mundo digital ya no se limitará a nuestros teléfonos móviles. La interfaz se expandirá a dispositivos más pequeños que se pueden usar e incluso implantar en cuerpos humanos, creando una vida mejorada. Neuralink de Elon Musk, por ejemplo, está desarrollando un implante de chip de computadora para crear una interfaz cerebro-computadora que permite a los humanos controlar las computadoras con su mente.

4 Bienestar mejorado y extensión de la vida En el bienestar
espacio, la biotecnología avanzada tiene como objetivo extender la esperanza de vida humana. Mediante el uso de macrodatos en el cuidado de la salud, la IA permitirá el descubrimiento de nuevos fármacos y la medicina de precisión, con diagnósticos y tratamientos personalizados adaptados a pacientes individuales. La genómica proporcionará capacidades de ingeniería genética para prevenir y curar enfermedades genéticas. La neurotecnología se acercará más a la implantación de un chip que trate trastornos cerebrales. El seguimiento continuo de la salud con dispositivos portátiles o implantables permitirá la atención médica preventiva.

Además, se están logrando avances similares en la tecnología alimentaria. Una combinación de biotecnología e inteligencia artificial pretende optimizar la producción y distribución de alimentos para prevenir el hambre y la desnutrición. También vemos el aumento de nuevas empresas de tecnología de la edad que ofrecen productos y

servicios dirigidos a poblaciones que envejecen para gestionar su longevidad y mejorar la calidad de vida.

5 Sostenibilidad e inclusión social La digitalización también juegan un papel importante en asegurar la sostenibilidad ambiental. El intercambio de vehículos eléctricos será uno de los principales impulsores. El concepto de comercio de energía solar entre pares, que permite a los vecinos compartir el exceso de electricidad, también ayudará a la conservación de energía.

En la fabricación, la IA ayudará a reducir el desperdicio desde el diseño hasta la selección de materiales y la producción. Con la IA, estableceremos una economía circular
- un sistema de circuito cerrado de uso continuo de materiales mediante la reutilización y el reciclaje.

Una vez que se cierre la brecha digital y se alcance la conectividad universal a nivel mundial, crearemos una sociedad verdaderamente inclusiva en la que proporcionemos acceso equitativo al mercado y al conocimiento para las comunidades de bajos ingresos. Mejorará sus medios de vida y ayudará a acabar con la pobreza.

La visión polarizada hacia la digitalización es la nueva brecha digital. Para finalizar el debate, necesitamos profundizar en el lado humano de la tecnología y aprovechar la tecnología que saca lo mejor de la humanidad.

La tecnología puede ser personal

En la era del Marketing 5.0, los clientes esperan que las empresas los comprendan y les brinden experiencias personalizadas. Si bien es factible para empresas con solo un puñado de clientes, es un desafío hacerlo a escala y de manera consistente. Es imperativo utilizar la tecnología para modelar perfiles de clientes específicos, generar ofertas personalizadas, proporcionar contenido personalizado y brindar experiencias personalizadas.

La IA mejora cada punto de contacto en la ruta del cliente de tres maneras. En primer lugar, permite una segmentación más inteligente: ofrecer las ofertas adecuadas en los momentos adecuados y a los clientes adecuados. En segundo lugar, asegura un mejor ajuste del producto. Las empresas pueden ofrecer productos personalizados e incluso permitir que los clientes personalicen sus productos. Finalmente, permite un mejor compromiso. Las empresas pueden ofrecer contenido personalizado e interactuar de forma más íntima con los clientes.

El uso de IA para la personalización mejora la satisfacción y la lealtad del cliente y, a su vez, aumenta la aceptación del cliente hacia el intercambio de datos. Si los beneficios reales de la personalización superan la amenaza de violaciones de la privacidad, los clientes estarán más dispuestos a compartir datos personales. La clave es aceptar la atención humana selectiva y crear un control percibido. Los clientes encuentran más agradable la personalización si les facilita la toma de decisiones y al mismo tiempo les permite tener cierto control sobre ella.

Adoptar la atención selectiva

Barry Schwartz argumenta en *La paradoja de la elección* que, contrariamente a la creencia popular, eliminar las opciones reduce la ansiedad en la toma de decisiones y mejora la felicidad. De hecho, los humanos nacen con atención selectiva. Tendemos a canalizar nuestra atención hacia los estímulos relevantes y bloquear los irrelevantes. Nos permite filtrar y procesar información con nuestra limitada capacidad de atención y enfocarnos en lo que es importante.

Demasiadas opciones de productos, mensajes comerciales y opciones de canales nos distraen de tomar lo que debería ser una simple decisión de compra. Hemos llegado a esperar que la toma de decisiones complejas nunca debería ser nuestro trabajo y que las empresas sean responsables de simplificar las opciones y hacer las mejores recomendaciones. La tecnología de inteligencia artificial debería reemplazar el filtrado de atención selectiva en nuestras mentes para que sea más manejable tomar decisiones en la era de la sobrecarga de información.

Con millones de reseñas y perfiles de clientes, las empresas deberían poder combinar las necesidades específicas de los clientes con soluciones. En los productos envasados para el consumidor, por ejemplo, los algoritmos de inteligencia artificial deberían poder sugerir la variante exacta del producto y decidir desde qué centro de distribución enviarlo. En el sector de los seguros, los modelos de inteligencia artificial pueden permitir a las empresas establecer un paquete de cobertura optimizado y precios basados en el comportamiento pasado de los asegurados.

Permitir el control individual

Enraizado en la naturaleza humana está el deseo de tener control sobre uno mismo y el medio ambiente. Tener un control percibido: la sensación de ser

a cargo de nuestras decisiones y los resultados, se ha demostrado que mejora la felicidad. Por lo tanto, las empresas deben demostrar que la tecnología facilita que los clientes tengan este tipo de control sobre sus decisiones de compra.

Limitar las opciones para los clientes no significa ofrecerles una sola opción. Los clientes aún deberían poder realizar la personalización además de la personalización automatizada realizada por las empresas. Cada cliente desea un nivel diferente de control sobre la elección del producto y la selección del punto de contacto. La tecnología permite a las empresas predecir su deseo de control y proporcionar el equilibrio adecuado entre personalización y personalización.

Debe ser un proceso de creación conjunta entre empresas y clientes, no solo en la selección de productos, sino también en la experiencia general del cliente. Cada cliente querrá tener experiencias únicas al interactuar con los mismos productos o servicios. Hacer productos y puntos de contacto desagregados y modulares permite a los clientes elegir el componente de experiencia del cliente que desean. Es esencialmente una co-creación de experiencias, que a su vez aumentará el sentido de propiedad por parte del cliente.

La tecnología puede ser social

Las redes sociales han cambiado las actitudes y expectativas de los clientes hacia las empresas. La mayoría de los clientes cree que sus redes sociales son más que publicidad y opiniones de expertos. Las decisiones de compra ahora están impulsadas no solo por las preferencias individuales, sino también por el deseo de conformidad social. Las redes sociales también generan expectativas. Los clientes requieren acceso a la atención al cliente social y exigen respuestas instantáneas. Los humanos somos sociales, pero las redes sociales han llevado nuestras tendencias sociales un paso más allá.

En Marketing 5.0, las empresas deben responder a esto adoptando tecnologías sociales en sus procesos de back-end y de cara al cliente. La aplicación de primera línea más popular es la atención social al cliente, que proporciona un canal de comunicación alternativo para la interacción con el cliente. Para uso interno, las empresas pueden adoptar herramientas sociales para facilitar las comunicaciones de los empleados, permitir el intercambio de conocimientos y fomentar la colaboración.

Las tecnologías son más deseables cuando permiten y promueven las conexiones sociales. La creación de canales de redes sociales es un comienzo, pero no debe detenerse allí. La IA permite a las empresas sumergirse y dar sentido a estos datos de conexión social. Este aprendizaje profundo descubre ideas sobre cómo crear el mensaje correcto e influir en los comportamientos de las personas en las redes sociales.

Facilitar la conexión interpersonal

Como seres humanos, nacemos vulnerables y dependemos de nuestros padres y cuidadores para satisfacer nuestras necesidades básicas. Gradualmente durante la niñez, aprendemos a comunicarnos e interactuar con quienes nos rodean como método principal de aprendizaje intelectual y emocional. Al interactuar, intercambiamos ideas e historias y reflejamos nuestras expresiones y emociones con nuestras contrapartes. Es por eso que los cerebros humanos están programados para ser sociales desde muy temprano en nuestras vidas.

Nuestra naturaleza como seres sociales explica el éxito de las redes sociales como aplicación tecnológica. Nos gusta escuchar las experiencias personales de otras personas y expresar las nuestras. Como intercambio de señales visuales, las redes sociales crean una plataforma alternativa para satisfacer nuestras necesidades sociales más allá de las conversaciones cara a cara.

Otras aplicaciones de la tecnología en los negocios también deberían aprovechar el deseo humano de una conexión social. La tecnología puede facilitar el intercambio de experiencias e información, por ejemplo, a través de blogs, foros y wikis. Deben ampliarse las conversaciones, no solo entre empresas y clientes, sino también entre los propios clientes. El modelo de crowdsourcing es un ejemplo de cómo la tecnología conecta a personas con diferentes competencias y habilidades para colaborar. Además, el comercio social impulsado por la tecnología facilita el comercio entre compradores y vendedores en un mercado digital.

Impulsando la búsqueda de la aspiración

Como seres sociales, observamos las historias de vida de otras personas y las relacionamos con las nuestras. Los amigos de nuestras redes sociales se convierten en nuestros referentes. Nuestro objetivo es emular el comportamiento y el estilo de vida de los demás, especialmente aquellos con vidas aparentemente más emocionantes, impulsados por el miedo a perderse algo (FOMO). Las expectativas personales ahora las establecen las redes sociales.

entornos que continuamente nos influyen y motivan para lograr metas mayores.

La tecnología debería aprovechar esta búsqueda oculta de aspiraciones incrustadas en las redes sociales. El marketing de contenido, la gamificación y las redes sociales impulsados por la inteligencia artificial pueden apoyar el deseo innato de los seres humanos por el reconocimiento de sus compañeros y el ascenso social. En lugar de patrocinar a los clientes con sugerencias y recomendaciones, la inteligencia artificial debería ejercer influencia sutilmente a través de modelos a seguir existentes (amigos, familia y comunidad) que escuchan más que las empresas.

Sin embargo, al aprovechar la influencia social, las empresas deben ir más allá de vender productos y servicios. La tecnología puede convertirse en una poderosa herramienta de modificación del comportamiento que impulse el activismo digital y, en última instancia, el cambio social. Inspirar y alentar a las personas a seguir un estilo de vida más responsable a través de las redes sociales puede convertirse en una contribución significativa de la tecnología a la humanidad.

La tecnología puede ser experiencial

Los clientes evalúan a las empresas no solo por la calidad de los productos y servicios. Califican el recorrido general del cliente, que abarca todos los puntos de contacto en todos los canales. Por tanto, la innovación debe centrarse no solo en los productos, sino también en toda la experiencia. Además de establecer la diferenciación de productos, las empresas deben intensificar las comunicaciones, fortalecer la presencia del canal y mejorar el servicio al cliente.

El auge de la digitalización impulsa la demanda de una experiencia omnicanal. Los clientes se mueven continuamente de un canal a otro, de en línea a fuera de línea y viceversa, y esperan una experiencia uniforme y uniforme sin una desconexión notable. Las empresas deben proporcionar interacciones integradas de alta tecnología y alto contacto.

En Marketing 5.0, las tecnologías de back-end como AI y blockchain juegan un papel importante en impulsar la integración perfecta. Por otro lado, las tecnologías de front-end como los sensores, la robótica, el comando de voz, así como la realidad virtual y aumentada pueden mejorar los puntos de contacto en persona a lo largo del recorrido del cliente.

Potenciando la interacción de alto contacto

Una de las debilidades de una máquina es su incapacidad para replicar el toque humano. La robótica avanzada y las pieles artificiales con sensores ya están en desarrollo para abordar este desafío. Pero no se trata solo de recrear sensaciones realistas, sino también de interpretar diversas y complejas emociones a partir de un simple toque humano.

Los humanos pueden decodificar las emociones de sus contrapartes simplemente con el tacto. La investigación de Matthew Hertenstein reveló que somos capaces, con una precisión de hasta el 78%, de comunicarnos con los demás, a través del tacto, ocho emociones diferentes: ira, miedo, disgusto, tristeza, simpatía, gratitud, amor y felicidad. Es complicado enseñar estas emociones subjetivas a máquinas que solo se basan en patrones lógicos, consistentes y cuantificables.

Por lo tanto, la entrega de productos y servicios aún puede requerir un equilibrio entre las interacciones de alta tecnología y de alto contacto. Sin embargo, la tecnología puede desempeñar un papel importante a la hora de ofrecer un toque especial. El trabajo administrativo de bajo valor debe hacerse cargo de una máquina, lo que permite al personal de primera línea concentrarse y dedicar más tiempo a las actividades de cara al cliente. La eficacia de los puntos de contacto en persona también se puede mejorar mediante la creación de perfiles de clientes asistida por IA, lo que proporciona pistas para que el personal de primera línea ajuste su enfoque de comunicación y ofrezca la solución adecuada.

Proporcionar un compromiso constante

Los humanos tienden a tener un nivel de felicidad estable. Al tener una experiencia emocionante y positiva, la felicidad puede aumentar temporalmente, pero eventualmente volverá al nivel inicial. De manera similar, al tener una experiencia desalentadora y negativa, la felicidad puede disminuir, pero volverá al nivel original. En psicología, se llama la cinta de correr hedónica, un término acuñado por Brickman y Campbell, en el que la satisfacción hacia la experiencia de la vida siempre gravita hacia una línea de base determinada.

Esa es la razón por la que, como clientes, nos aburrimos fácilmente y nunca nos sentimos realmente satisfechos. Queremos un compromiso constante durante todo el recorrido del cliente. Y de vez en cuando, las empresas deben perfeccionar

y renovar su experiencia de cliente para evitar que cambiemos a la competencia.

Crear continuamente una experiencia de cliente novedosa es una hazaña desafiante. Pero con la digitalización, las empresas pueden acelerar el tiempo de comercialización de la innovación en la experiencia del cliente. Es más fácil para las empresas realizar experimentos rápidos, pruebas de conceptos y creación de prototipos en el espacio digital.

Sin embargo, la innovación en la experiencia digital del cliente se ha alejado de un simple cambio en el diseño de la interfaz de usuario. Desde el chatbot hasta la realidad virtual y el control por voz, las tecnologías emergentes están transformando la forma en que las empresas se comunican con los clientes. Tecnologías como AI, IoT y blockchain también están mejorando la eficiencia del back-end y, por lo tanto, permiten una experiencia del cliente más rápida.

Resumen: hacer que la tecnología sea personal, social y experiencial

La brecha digital aún existe. Se necesitarán al menos otros diez años para alcanzar la penetración universal de Internet. Pero el acceso por sí solo no acaba con la brecha digital. Para convertirnos en una sociedad completamente digital, necesitamos aplicar tecnologías en todos los aspectos de nuestras vidas, más allá de las comunicaciones en línea y las redes sociales. A pesar de los temores y ansiedades que genera la digitalización, los beneficios para la humanidad son evidentes.

En Marketing 5.0, las empresas deben demostrar a los clientes que las aplicaciones correctas de la tecnología pueden mejorar la felicidad humana. La tecnología permite un enfoque personalizado para resolver sus problemas al mismo tiempo que permite la personalización opcional. Los clientes deben estar convencidos de que la digitalización no mata las relaciones sociales. En cambio, proporciona una plataforma para construir una conexión más íntima entre los clientes y sus comunidades. La dicotomía humano-máquina debe terminar. Para brindar una experiencia superior al cliente, la integración de interacciones de alta tecnología y alto contacto es imperativa (consulte Figura 4.2).

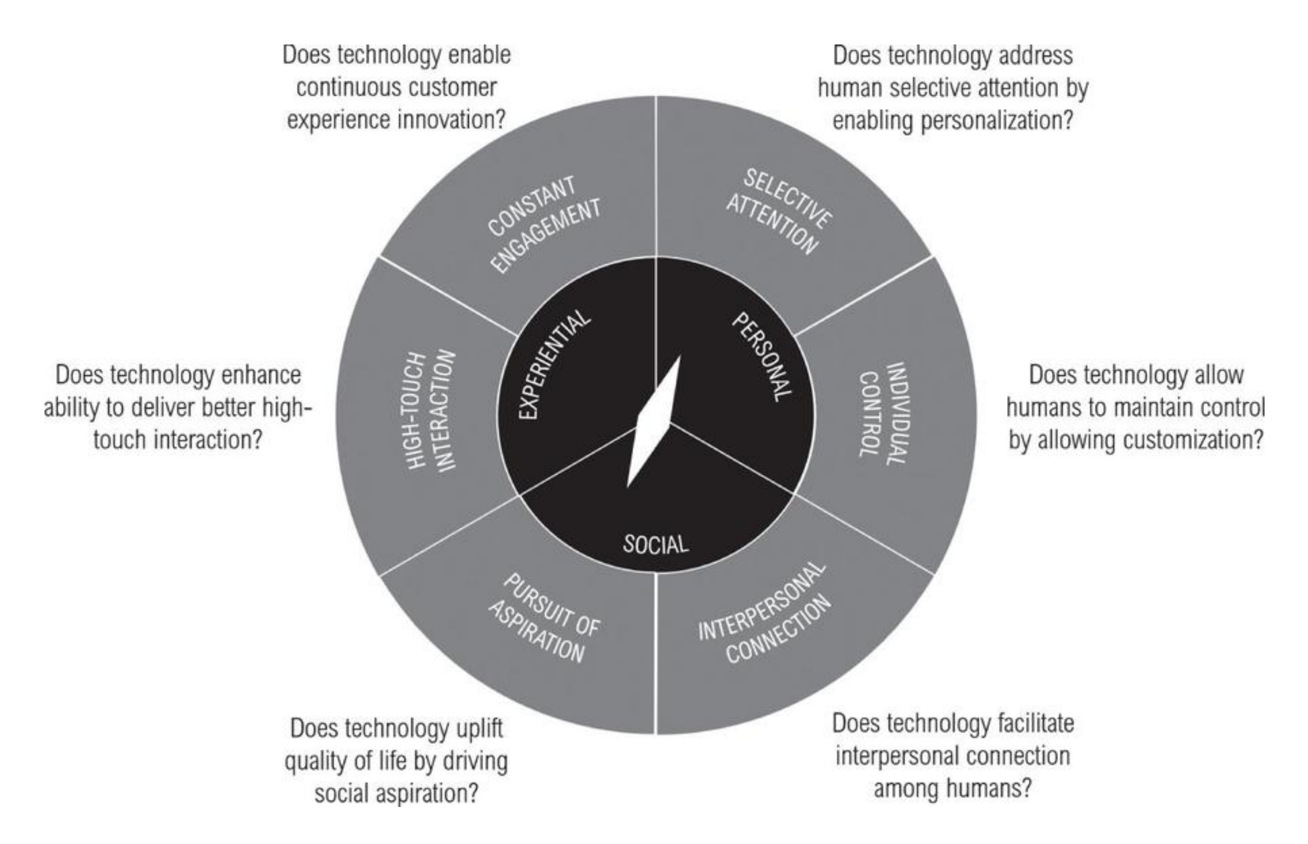


FIGURA 4.2 Brújula tecnológica: haciéndolo personal, social y experiencial

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿Cuáles son sus opiniones personales sobre la tecnología? Piense en cómo la tecnología puede potenciar o alterar su organización.
- Evalúe si las tecnologías actualmente implementadas en su organización le permiten brindar soluciones personales, sociales y experimentales a sus clientes.

PARTE III

Nuevas estrategias para el marketing potenciado por la tecnología

CAPÍTULO 5

La organización preparada para lo digital: una estrategia no sirve para todos

En la década de 1950, un grupo de científicos experimentó con monos en la isla de Kojima. Los científicos solían arrojar batatas en la arena de la playa para que las comieran los monos. Un día, un mono joven llamado Imo se enteró de que las patatas sabrían mejor si las lavaba primero. Imo comenzó a enseñar a sus amigos cercanos y familiares mayores sobre el nuevo hábito de higiene alimentaria. El cambio comenzó lentamente. Pero finalmente, cuando la mayoría de los monos adoptó la práctica, el resto comenzó a aceptarla como la nueva norma. El fenómeno se conoce como efecto del centésimo mono, que se refiere a la masa crítica necesaria para que se produzca un cambio de comportamiento.

Del mismo modo, las generaciones más jóvenes son las que lideran el camino en lo que respecta a la transformación digital. La Generación Y y la Generación Z juntas son el mercado de consumo más grande de la historia. Las empresas están alineando sus estrategias con las preferencias de estas generaciones. Y también son los más grandes de la población activa y están influyendo en las empresas desde dentro. Por lo tanto, tienen un impacto tremendo en la incorporación de las tecnologías digitales a la corriente principal. Pero para que el estilo de vida digital sea la nueva norma, el cambio debe ser masivo y distribuirse uniformemente a lo largo de generaciones y estatus socioeconómico.

El proceso de digitalización ocurre con bastante rapidez en todo el mundo. Por un lado, todo el mundo parece abrazar el estilo de vida digital y no se puede imaginar vivir sin él. Y, sin embargo, la inercia todavía existe. Muchos clientes todavía están acostumbrados a las formas tradicionales de comprar y disfrutar de productos y servicios. Del mismo modo, las empresas han estado postergando las cosas en lo que respecta a la transformación digital, el requisito previo para Marketing 5.0. La pandemia de COVID-19, sin embargo, cambió todo eso y abrió la mente de todos sobre la necesidad de digitalizarse.

Estudio de caso: COVID-19 como acelerador de digitalización

Las empresas globales se han visto afectadas por el brote de COVID-19. La mayoría de las empresas no están preparadas porque nunca se han enfrentado a una pandemia de este tipo. Todas las empresas parecen tener problemas con la disminución de los ingresos y los problemas de flujo de caja, mientras gestionan a los empleados que se ven afectados personalmente por el brote. Las empresas pueden encontrarse en medio de la confusión y el dilema para determinar el plan de contingencia adecuado para sobrevivir e incluso volver más fuertes.

La pandemia, y el distanciamiento social que provoca, ha presionado a las empresas para que se vuelvan más digitales más rápido. Durante los bloqueos y las restricciones de movilidad en todo el mundo, los clientes se volvieron más dependientes de las plataformas en línea para sus actividades diarias. Creemos que ha cambiado el comportamiento no solo durante la crisis, sino durante mucho tiempo después.

Como los clientes se vieron obligados a quedarse en casa durante varios meses, de hecho se acostumbraron al nuevo estilo de vida digital. Confiaron en el comercio electrónico y las aplicaciones de entrega de alimentos para comprar sus necesidades diarias. La banca digital y los pagos sin efectivo aumentaron en volumen. La gente conocía a otros en línea a través de plataformas de videoconferencia como Zoom y Google Meet. Los niños aprendieron a través de plataformas en línea en casa mientras sus padres trabajaban desde casa. Para matar el tiempo, la gente transmitió más videos en YouTube y Netflix. Y dado que la salud se volvió de suma importancia, las personas conectadas con entrenadores personales o médicos de forma remota (ver Figura 5.1).



FIGURA 5.1 Digitalización en medio de COVID-19

Los negocios nunca volverían a ser los mismos. Las industrias que solían depender en gran medida de las interacciones físicas se vieron obligadas a repensar sus estrategias. La industria de servicios alimentarios se adaptó a la pandemia impulsando la entrega de alimentos para compensar la pérdida de ingresos por comidas. Algunos restaurantes cambiaron a las cocinas fantasma o en la nube, y solo sirven pedidos a domicilio. Las industrias de viajes recurrieron a robots de limpieza para desinfectar habitaciones y trenes. Los aeropuertos, como el de Bangalore, introdujeron experiencias sin contacto de "estacionamiento para abordar".

A medida que el número de pasajeros en transporte público se desplomó, las autoridades de tránsito lanzaron los servicios de micro-tránsito. Los autobuses y lanzaderas a pedido permitieron a los pasajeros solicitar viajes a través de aplicaciones móviles. Los pasajeros podían rastrear no solo la ubicación de los autobuses, sino también la capacidad actual. Es útil para asegurar herramientas físicas y habilitar el rastreo de contactos. Los fabricantes de automóviles y los distribuidores invirtieron mucho en plataformas de ventas en línea para satisfacer la creciente demanda de interacciones digitales. Por encima de todo, todas las marcas de diferentes industrias plantearon su juego de marketing de contenido digital, con el objetivo de atraer a los clientes a través de las redes sociales.

Las empresas ya no podían postergar la digitalización cuando su sostenibilidad dependía de ella. De hecho, la crisis expuso la disposición, o más bien la falta de preparación, de segmentos de mercado específicos y actores de la industria para pasar a la tecnología digital. Los segmentos demográficos particulares que se sabe que son inmigrantes digitales y rezagados serán los segmentos más afectados, ya que el distanciamiento social altera significativamente sus rutinas cara a cara. En

por otro lado, los nativos digitales podrían prosperar en estas mismas condiciones.

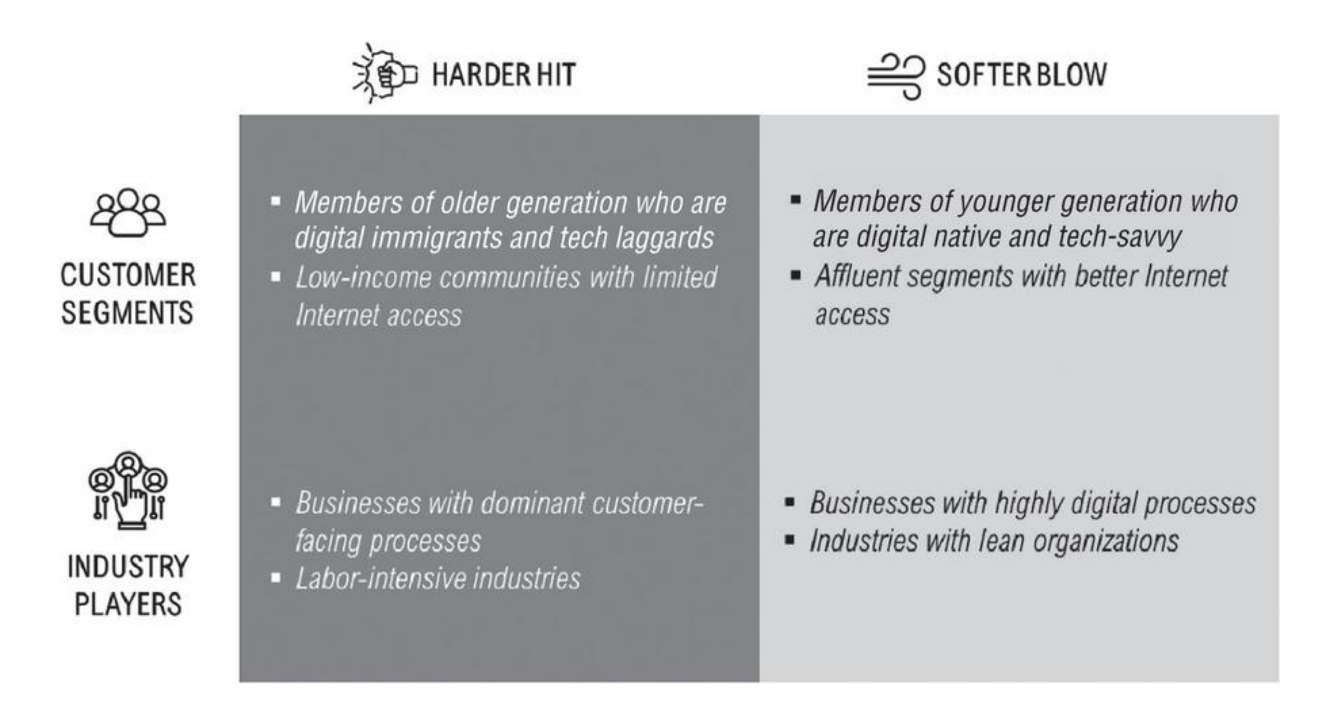


FIGURA 5.2 Cómo COVID-19 ha afectado a diferentes segmentos de clientes y actores de la industria

Asimismo, el brote parece causar problemas más importantes para algunas industrias, aunque ninguna empresa es inmune a su efecto. Los sectores que requieren interacciones físicas más directas y que requieren mucha mano de obra podrían sufrir más. Por otro lado, las industrias con procesos comerciales altamente digitales y organizaciones esbeltas podrían estar en una posición mucho mejor (ver Figura 5.2).

Evaluación de preparación digital

El diferente grado de preparación dicta la estrategia de digitalización a seguir. Por tanto, es fundamental establecer una herramienta de diagnóstico para la evaluación de la preparación. La evaluación debe tener en cuenta tanto la oferta como la demanda. El primer paso es determinar si el mercado (el lado de la demanda) está listo y dispuesto a migrar a más puntos de contacto digitales. El siguiente paso, desde el lado de la oferta, es evaluar la capacidad de las empresas para digitalizar sus procesos comerciales para aprovechar la migración. Las dos consideraciones

conforman una matriz que mapea la posición de una empresa en los cuadrantes de preparación digital.

Para ilustrar las cuatro categorías en el marco, evaluamos la preparación digital de seis sectores industriales: alta tecnología, servicios financieros, venta minorista de comestibles, automotriz, hotelería y atención médica. La posición de cada sector se basa en la situación actual en los Estados Unidos y puede cambiar con el tiempo a medida que evoluciona el mercado. Los clientes de otros mercados pueden tener diferentes grados de preparación. La preparación de los actores de la industria en cada industria también puede variar (ver

Figura 5.3).

Cuadrante n. ° 1 "Origen"

Este cuadrante incluye las industrias que son las más afectadas durante la pandemia. Las empresas de estas industrias estarían menos preparadas para enfrentar esta crisis, principalmente porque sus procesos comerciales aún incluyen interacciones físicas significativas, que son más difíciles de eliminar o sustituir. Al mismo tiempo, también es poco probable que migren a los clientes a los puntos de contacto digitales, principalmente debido a la falta de urgencia de compra durante una crisis. Los ejemplos en este cuadrante son las industrias de la hospitalidad y la atención médica, que dependen en gran medida de las interacciones de persona a persona. Para los jugadores de estas industrias, es un dilema del huevo y la gallina: invertir en digitalización o esperar a que los clientes migren al comportamiento digital.

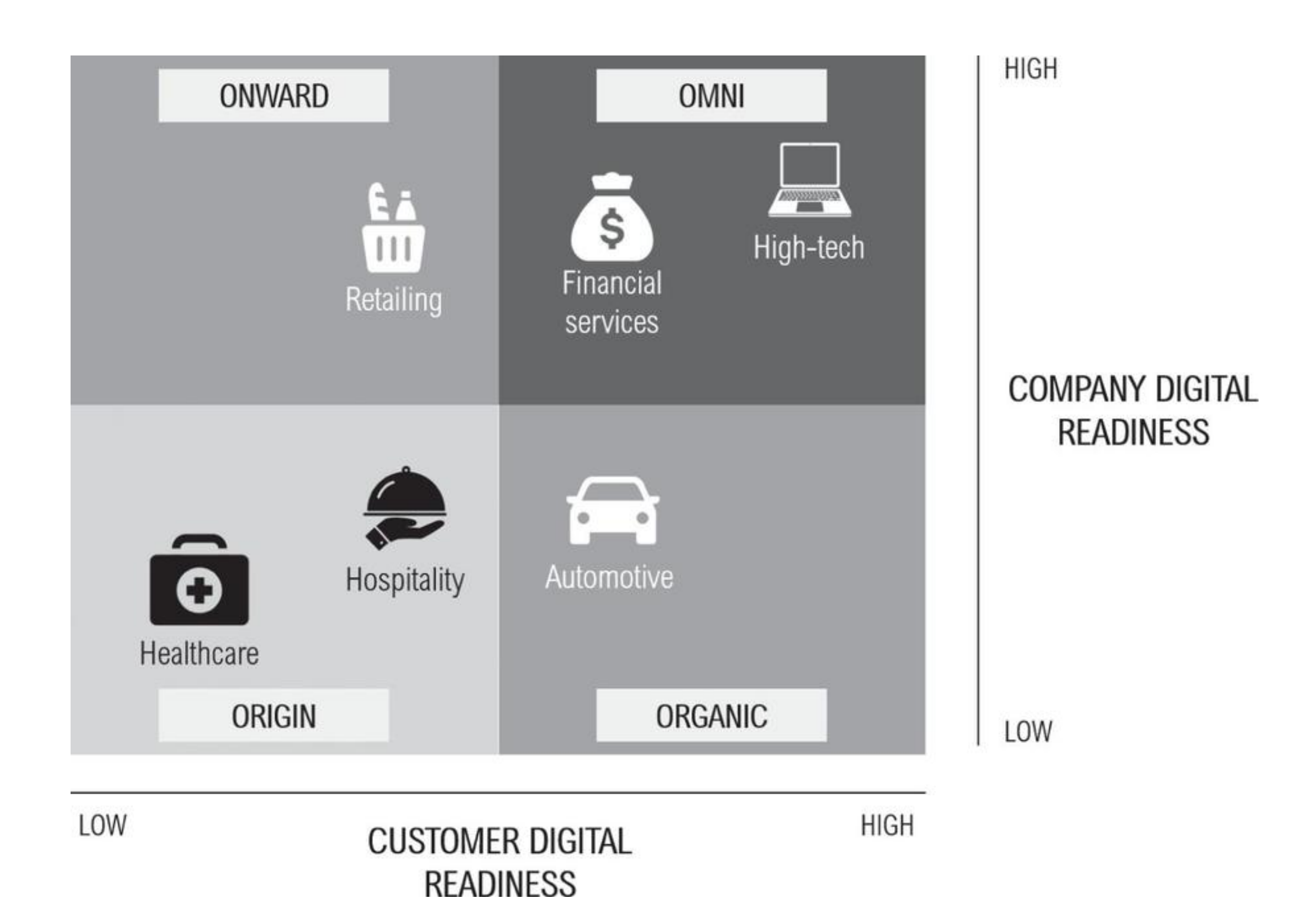


FIGURA 5.3 Preparación digital por industria

La industria de la hospitalidad se ha visto afectada por la digitalización durante muchos años. Los sitios de reseñas de viajes y las plataformas de reservas en línea han aportado transparencia a la calidad y los precios del servicio. Los mercados de alojamiento en línea como Airbnb también han ejercido presión sobre las grandes cadenas hoteleras. Pero la digitalización ocurre principalmente en los segmentos anterior y posterior del recorrido del cliente. Los clientes utilizan herramientas digitales para planificar y reservar viajes, así como para revisar y recomendar destinos. Pero la sección media del recorrido del cliente no es en gran medida digital.

Y la digitalización se encuentra principalmente en el nivel superficial y aún no en un nivel transformador para la industria. La forma de tecnología utilizada es solo básica, aprovechando Internet principalmente para anuncios digitales, marketing de contenidos y canales electrónicos. Algunos actores de la hostelería han hecho intentos esporádicos de utilizar tecnologías avanzadas como la robótica y el Internet de las cosas (IoT), pero las respuestas de los clientes han sido tibias.

La industria de la salud tiene el mismo grado de preparación digital. La inteligencia artificial (IA) tiene el poder de transformar la atención médica y los primeros signos han sido prometedores. A pesar del potencial, la prestación de servicios de salud sigue siendo muy tradicional e implica interacciones cara a cara. Antes del brote de COVID-19, la telesalud no era realmente una opción tanto para los proveedores de atención médica como para sus pacientes. Una vez que termine la pandemia, seguirá siendo una cuestión de si la tendencia continuará su ritmo. Aparte de la barrera regulatoria, los proveedores parecen tener dificultades para proporcionar la infraestructura y los profesionales de la salud que están preparados para la tecnología digital. Y es dudoso que los pagadores tengan la misma disposición a pagar por telesalud.

Cuadrante n. ° 2 "Adelante"

El siguiente cuadrante está formado por industrias y empresas que tienen dificultades para migrar clientes a pesar de haber invertido en una digitalización significativa de sus procesos comerciales. Los sectores industriales de este cuadrante cuentan con ecosistemas digitales y llevan algún tiempo incentivando a los clientes para que se vuelvan digitales. Pero la mayoría de los clientes todavía están atrapados en la inercia y la adopción digital ha sido limitada.

Un ejemplo es la industria minorista. Como nativo digital, Amazon ha dominado la escena del comercio electrónico durante muchos años. Incluso intensificó sus operaciones de venta al por menor de comestibles al adquirir Whole Foods. Por otro lado, mucho antes de la pandemia, los minoristas tradicionales también habían comenzado la transformación digital en previsión de la disrupción entrante. Lanzamiento del gigante minorista Walmart Walmart.com para el comercio electrónico y se asoció con Shopify para expandir sus operaciones de mercado. Los movimientos permiten que los dos grandes minoristas se enfrenten cara a cara para brindar una experiencia omnicanal.

La infraestructura de apoyo también está creciendo, lo que permite la expansión del comercio electrónico. Aunque algunos grandes minoristas desarrollan sus capacidades logísticas, empresas como DHL invierten en una red de cumplimiento de comercio electrónico. Las redes sociales también hacen una incursión en la esfera de las compras en línea al proporcionar la plataforma de venta social. Target, por ejemplo, se ha convertido en el primer gran minorista en vender productos a través de Instagram.

A pesar de los ecosistemas altamente establecidos, la Oficina del Censo informó que en el primer trimestre de 2020, el comercio electrónico solo contribuyó a poco menos del 12% del comercio minorista total. Pew también revela que aunque el 80% de los estadounidenses compran en línea, la mayoría de ellos todavía prefiere ir a las tiendas. Pero la pandemia podría crear una nueva normalidad en la que la mayor parte de los compradores migren a un recorrido de cliente más digital. Los actores de la industria deben monitorear de cerca la tendencia para ver si la pandemia es un catalizador lo suficientemente grande para la venta minorista en línea.

Cuadrante n. ° 3 "Orgánico"

Este cuadrante se aplica a las industrias que ofrecen productos y servicios con un alto grado de puntos de contacto físicos. La mayoría de las veces, estas industrias también requieren mucha mano de obra y, por lo tanto, tienen dificultades para administrar a sus empleados de forma remota. Por otro lado, la mayoría de los clientes están listos para migrar a digital. Se convertirán en impulsores primarios, lo que obligará a las empresas a adoptar tecnologías digitales.

La industria del automóvil es uno de los sectores de este cuadrante. La mayoría de los compradores de automóviles ya están haciendo un webroom. Es decir, realizan investigaciones en línea y, finalmente, compran en los concesionarios. La investigación de Google / comScore muestra que el 95% de los compradores de automóviles utilizan la tecnología digital como fuente principal de información, pero más del 95% de las compras aún se realizan en el concesionario.

Pero la pandemia ha acelerado la compra de automóviles en línea. Varias plataformas de compra de automóviles como Carvana y Vroom han informado de un aumento en la compra de automóviles en línea, ya que los compradores prefieren la interacción sin contacto. A diferencia de los sectores de la hospitalidad y la salud, los contactos físicos en la compra de automóviles son innecesarios y menos valiosos una vez que los compradores potenciales han realizado una investigación considerable.

Además, los automóviles se han convertido cada vez más en productos de alta tecnología con las tendencias de conectividad de vehículo eléctrico (EV), vehículo autónomo (AV) y vehículo a vehículo (V2V) en el horizonte. A medida que la experiencia de uso del automóvil se vuelve cada vez más de alta tecnología, el proceso de compra es el único paso importante en el viaje del cliente que sigue siendo tradicional.

Sin embargo, los fabricantes de automóviles y los distribuidores acaban de comenzar a desarrollar capacidades digitales. Aparte de las plataformas de compra de automóviles en línea, la mayoría de los fabricantes de automóviles y distribuidores tienen una presencia en línea limitada. Cliente

Las expectativas hacia la digitalización de la industria automotriz no solo se limitan a una plataforma de comercio electrónico para reservas y compras de prueba de manejo en línea, sino también a la adopción de otras herramientas de marketing y ventas digitales. Con la realidad virtual (VR), por ejemplo, los compradores potenciales pueden explorar visualmente las opciones de automóviles. Más importante aún, la IA puede proporcionar características adicionales como el mantenimiento predictivo del vehículo y el monitoreo preventivo de la seguridad mediante el uso de datos de automóviles conectados.

Cuadrante n. ° 4 "Omni"

Este cuadrante es, en última instancia, donde las empresas quieren estar. Las empresas de otros cuadrantes deberían intentar migrar a sus clientes y desarrollar sus capacidades para convertirse en una empresa Omni. El cuadrante Omni pertenece a industrias que están experimentando un golpe más suave durante la crisis de COVID-19, con la alta tecnología y los servicios financieros como dos ejemplos de la industria. Las empresas de tecnología son, naturalmente, las más preparadas para la política de distanciamiento social y el comportamiento de quedarse en casa. Con la digitalización como una parte importante de su ADN, las empresas han tenido como objetivo revolucionar las industrias tradicionales y la pandemia simplemente les dio un impulso significativo. Empresas como Amazon, Microsoft, Netflix, Zoom y Salesforce han experimentado un alto crecimiento.

Los servicios financieros digitales también crecen cuando los clientes evitan los viajes a los bancos y los pagos sin efectivo se han convertido en la norma. Los bancos, sin embargo, han estado migrando a sus clientes a canales digitales con todo tipo de incentivos mucho antes del brote. Hoy en día, todos los grandes bancos ofrecen servicios bancarios en línea y móviles.

En la banca, la elección del canal por parte del cliente se basa exclusivamente en la conveniencia. Los clientes que eligen ir a una sucursal bancaria no buscan una experiencia delicada como en las tiendas físicas. Quieren ir a la sucursal porque es más conveniente. Por lo tanto, si la banca digital puede replicar la conveniencia para una amplia gama de clientes, el canal electrónico se convertirá en el más preferido.

Pero la digitalización va mucho más allá de la industria. Los servicios financieros han estado explorando el uso de chatbots para reducir la carga de trabajo del centro de llamadas, blockchain para mejorar la seguridad de las transacciones e inteligencia artificial para detectar fraudes. Se ha convertido en una de las industrias más digitales además de los negocios de alta tecnología y medios.

¿Qué tan preparado está para volverse digital?

Los cuatro cuadrantes dan una visión general de cuán preparada está una industria en particular para volverse digital. Pero cada empresa, incluso en el mismo sector industrial, puede tener una preparación diferente y, por lo tanto, encontrarse en un cuadrante diferente al de sus pares. Así, cada empresa puede realizar una autoevaluación en función de su capacidad de digitalizarse y el deseo de sus clientes de migrar a los canales digitales. Las empresas que se ajustan a la mayoría de los criterios en la evaluación están listas para la digitalización (consulte

Figura 5.4).

COMPANY DIGITAL READINESS

Digital customer experience	
1	The company can engage with customers digitally to a large extent across customer journeys.
2	All the digital touchpoints can be integrated into a seamless and frictionless customer experience.
3	The company can create value and capture revenue through digital business models.
Digital infrastructure	
1	Technologies to capture, store, manage, analyze a large volume of customer data in real-time are available.
2	Business processes are digitalized and re-engineered to fit the new digital business model.
3	The digitalization of physical assets, such as buildings, fleet, and equipment with IoT, is implemented.
Digital organization	
1	Most employees are empowered with digital tools to work remotely and collaborate with others virtually.
2	Building digital talents, such as data scientists, UX designers, and IT architect, is a key priority.
3	Strong digital culture exists, enabling alignment between business managers and digital talents.

CUSTOMER DIGITAL READINESS

Digital customer base	
1	Majority of the customer base are Generation Y and Generation Z who are digital savvy.
2	Most customers already engage and transact with the company via digital platforms.
3	When consuming or using the products and services, customers are required to interact with digital interfaces.
Digital customer journey	
1	The customer journeys are already entirely or partially online (webrooming or showrooming).
2	Physical touchpoints that customers find frustrating can be replaced and enhanced by digital technologies.
3	A wealth of information is available on the Internet for customers to make well-informed decisions by themselves.
Customer propensity to go digital	
1	Customers deem physical interactions with the company to be unnecessary, irrelevant, and of no value.
2	The products and services are considered less complicated, and thus the risks and trust issues are limited.
3	Most customers have more incentives to go digital: more choices, better prices, higher quality, better convenience.

FIGURA 5.4 Evaluación de preparación digital

Estrategias para migrar clientes a canales digitales

Las empresas en los cuadrantes de origen y en adelante necesitan migrar a los clientes a los canales digitales. Sus clientes todavía ven valor en

interacciones físicas, por lo tanto, tienen poca motivación para volverse digital. La estrategia de migración debe centrarse en proporcionar el estímulo para la digitalización y, al mismo tiempo, ofrecer un mayor valor a través de la experiencia del cliente en línea.

1 Proporcione el incentivo para volverse digital

Para promover las interacciones digitales, las empresas deben mostrar los beneficios de conectarse en línea. Pueden proporcionar incentivos positivos y negativos para fomentar la migración digital. Los incentivos positivos pueden tomar la forma de gratificación instantánea, como reembolsos, descuentos y promociones para consumidores en plataformas digitales. Los incentivos negativos pueden tomar la forma de cargos adicionales al seleccionar un método fuera de línea durante las interacciones o, en casos extremos, las empresas pueden hacer que el modo fuera de línea no esté disponible para acceder.

Aparte de los incentivos monetarios, una empresa puede informar a los clientes sobre sus capacidades digitales y cómo mejoraría la forma de hacer negocios.

2 Aborde los puntos de frustración con lo digital

Las empresas deben identificar los puntos de frustración del cliente a lo largo del recorrido del cliente y abordarlos con la digitalización. Las interacciones físicas tienen debilidades inherentes, particularmente con respecto a sus ineficiencias. Una de las principales causas de frustración es un largo tiempo de espera o una cola en los puntos de contacto fuera de línea. Los procesos complicados también suelen generar confusión y una pérdida de tiempo para los clientes. Para los clientes que desean resoluciones rápidas y sencillas, lo digital puede hacerse cargo de algunos de los procesos.

Además, las interacciones humanas tienen un alto riesgo de fallas en el servicio. El personal incompetente, las respuestas no estandarizadas y la mala hospitalidad son algunas de las principales causas de quejas. Cuando los problemas de primera línea se hacen más evidentes, especialmente a medida que las empresas se expanden, la disponibilidad de un canal digital alternativo podría estimular un cambio de comportamiento.

3 recrea las interacciones físicas deseadas con digital

Cuando las interacciones de persona a persona crean valor y siguen siendo deseables, las empresas pueden utilizar comunicaciones habilitadas digitalmente. Los clientes pueden conectarse con el personal de primera línea, que puede trabajar desde cualquier lugar, a través de una plataforma de video. Los ejemplos incluyen la banca por video en los servicios financieros y la consulta virtual en telesalud. El enfoque ahorra costos al tiempo que conserva los beneficios de los puntos de contacto humanos.

Un enfoque más avanzado es utilizar un chatbot que pueda reemplazar al personal de primera línea para consultas y consultas básicas. Los asistentes virtuales con tecnología de voz ahora son capaces de responder preguntas simples y ejecutar comandos. A pesar de algunas limitaciones, la tecnología de procesamiento del lenguaje natural (NLP) permite que las conversaciones sean naturales.

Estrategias para desarrollar capacidades digitales

El desafío para las empresas en los cuadrantes Origen y Orgánico es desarrollar capacidades que aborden las necesidades de los clientes digitales. Las empresas necesitan invertir en infraestructura digital (hardware, software y sistemas de TI) que serán la base para brindar una experiencia digital al cliente. En última instancia, deben desarrollar las capacidades de la organización, que incluyen experiencia digital, habilidades y cultura ágil.

1 invierte en infraestructura digital

Las empresas deben comenzar su inversión digital construyendo una infraestructura de datos de clientes. La digitalización desbloquea muchas tácticas nuevas, como la personalización uno a uno y el marketing predictivo. Pero la base de esas tácticas es la comprensión rápida y dinámica de los clientes. Por tanto, las empresas necesitan tecnologías para gestionar y analizar big data en tiempo real.

Las empresas también deben transformar sus procesos comerciales. La digitalización no es simplemente la automatización de las operaciones actuales. Las empresas a menudo tienen que rediseñar todo el negocio para adaptarse a la nueva realidad digital. Además, las empresas de inmigrantes digitales han acumulado activos físicos que necesitan digitalizarse. Con el Internet de las cosas que conecta esos activos digitalmente, el valor de los activos

puede subir. Las empresas pueden utilizar edificios o flotas inteligentes para ofrecer una experiencia omnicanal real.

2 Desarrolle la experiencia del cliente digital

En la era posterior a la pandemia, prosperarán las empresas que logren crear una experiencia de cliente digital. La digitalización no debería limitarse a la participación básica del cliente. En cambio, debe abarcar todos los puntos de contacto con el cliente, desde el marketing hasta las ventas, la distribución, la entrega de productos y el servicio. Y todos esos puntos de contacto digitales deben organizarse en una experiencia de cliente sincronizada.

Pero lo más importante es que deben repensar sus formas de crear valor, o en otras palabras, cómo generar ingresos a partir de la experiencia del cliente. Las empresas digitales tienen conjuntos económicos completamente diferentes. Las empresas deben considerar modelos comerciales emergentes, como la suscripción de todo como servicio, el mercado electrónico o los modelos bajo demanda.

3 Establecer una organización digital sólida

Quizás el factor más crucial que determina el éxito de la transformación digital es la organización. Los empleados deben contar con herramientas digitales para trabajar de forma remota y colaborar con otros de forma virtual. En las empresas tradicionales en proceso de transformación, estas nuevas herramientas digitales deben integrarse con los sistemas de TI heredados.

Para acelerar el proceso de aprendizaje organizacional, las empresas deben reclutar nuevos talentos digitales, como científicos de datos, diseñadores de UX y arquitectos de TI. Las empresas también deben centrarse en la cultura, que suele ser la principal barrera para las transformaciones digitales. Lo que necesitan construir es una cultura ágil con experimentación rápida, así como una colaboración continua entre gerentes comerciales y talentos digitales.

Estrategias para fortalecer el liderazgo digital

Ante el aumento de las expectativas de los clientes, las empresas del cuadrante Omni no deben quedarse quietas. Con otros poniéndose al día, estos

las empresas están bajo presión para subir el listón. Los clientes digitales, Generación Y y Generación Z, ya no están satisfechos con lo básico. Las empresas deben adoptar tecnologías avanzadas ("la próxima tecnología") en la experiencia del cliente ("la nueva CX").

1 Adopte la próxima tecnología

Para las empresas Omni, el marketing de contenidos en las redes sociales y las plataformas de comercio electrónico se consideran factores de higiene sin los cuales no pueden competir. Para intensificar su juego, las empresas deben adoptar tecnologías más avanzadas que aún no son convencionales. Deben considerar el uso de inteligencia artificial para impulsar sus actividades de marketing. Un ejemplo es el uso de tecnología de procesamiento de lenguaje natural para habilitar chatbots y asistentes de voz.

Una combinación de IA, biometría, sensores e IoT puede ayudar a las empresas a ofrecer un punto de contacto físico con tecnología digital que sea personalizado para cada individuo y contextual al momento exacto de interacción. El uso de realidad aumentada y realidad virtual puede animar la campaña de marketing y la exploración de productos. Estas tecnologías pueden cambiar el juego y es responsabilidad de los líderes digitales ser pioneros. (Para obtener discusiones más detalladas sobre la próxima tecnología, consulte Capítulo 6 .)

2 Presenta el nuevo CX

Un viaje sin fricciones es el sueño de todo cliente. El cambio de fuera de línea a en línea y viceversa solía ser muy doloroso ya que los puntos de contacto estaban desarticulados y funcionaban en silos. Los clientes no eran reconocidos instantáneamente y tenían que presentarse cada vez que cambiaban de canal. Con la digitalización, la experiencia del cliente sin fricciones, en la que el valor total es mayor que la suma de sus partes, finalmente puede ser una realidad. Este es el nuevo CX.

Las empresas deben centrarse en ofrecer la nueva CX en tres niveles diferentes: informativo, interactivo e inmersivo. Siempre que los clientes busquen respuestas, anhelen conversaciones y se rodeen de experiencias sensoriales, las empresas deben estar preparadas para cumplir. (Puede encontrar más información sobre el nuevo CX en Capítulo 7 .)

3 Fortalecer la posición como la primera marca digital

Ser una marca que prioriza lo digital significa poner todos los recursos para satisfacer las necesidades de los clientes digitales antes de abordar el resto. No se trata de ser una empresa de alta tecnología o tener la mejor infraestructura de TI. Se trata de tener la visión y la estrategia generales que ponen todo lo digital en el centro. El diseño de CX debe centrarse en crear un puente entre el mundo físico y el digital. La creación de activos digitales se convierte en la prioridad número uno. Los productos digitales son los primeros en la tubería. Y lo más importante, todas las personas y todos los procesos de la organización están preparados para la tecnología digital (consulte Figura 5.5).

COVID-19 ha ayudado a los clientes a distinguir las verdaderas marcas digitales de los aspirantes. El impacto repentino de la pandemia ha dejado a las empresas desprevenidas. Las primeras marcas digitales prosperan durante la crisis sin hacer un esfuerzo adicional.

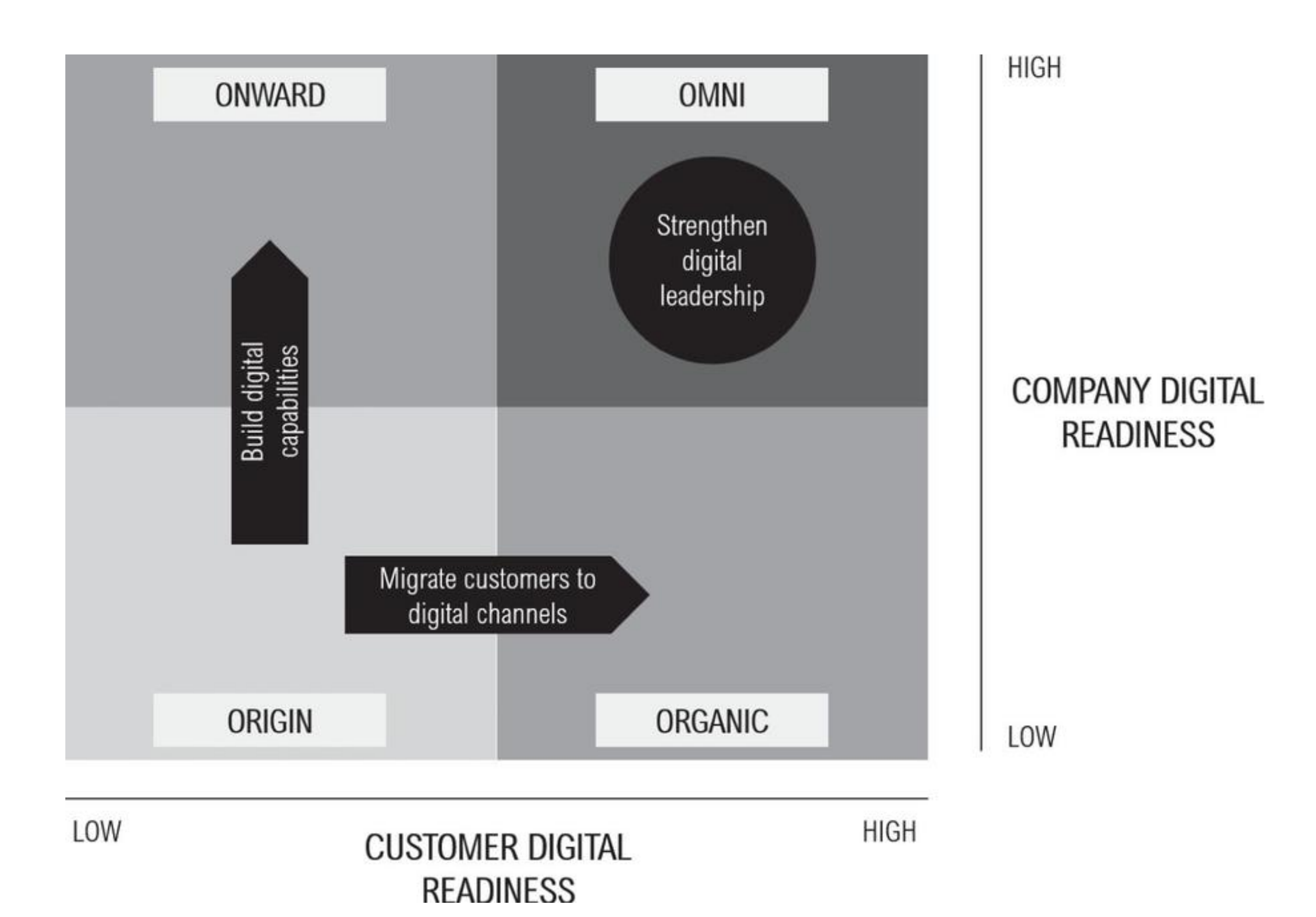


FIGURA 5.5 Las estrategias de digitalización

Resumen: una talla no sirve para todos

La pandemia de COVID-19 se ha convertido inesperadamente en un acelerador digital a nivel mundial. Tanto las empresas como los mercados se vieron obligados a adaptarse a la movilidad restringida y, por lo tanto, dependieron en gran medida de lo digital. Se ha convertido en una llamada de atención para que las empresas dejen de postergar sus esfuerzos de digitalización. Una organización preparada para la tecnología digital está preparada para lo que vendrá después a medida que los nativos digitales se apoderen de los mercados de todo el mundo.

Pero cuando se trata de digitalización, no existe un enfoque único para todos. Cada sector de la industria y cada jugador de la industria se encontrará en un estado diferente de madurez digital. El primer paso es evaluar la preparación digital de la base de clientes en la que compiten. El siguiente es autoevaluar las capacidades digitales de la organización. Dependiendo de la evaluación de la preparación, las empresas deberán diseñar y ejecutar diferentes estrategias, que pueden incluir la migración de clientes y estrategias de transformación digital.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- Evalúe la preparación digital de su organización y la de sus clientes. ¿Qué tan preparado estás para ser digital?
- Piense en cómo puede mejorar la preparación digital de su organización y cree un plan para implementar la transformación.

CAPÍTULO 6

La próxima tecnología: es hora de que despeguen las tecnologías similares a las humanas

Durante la Segunda Guerra Mundial, los alemanes utilizaron ampliamente la máquina Enigma para cifrar las comunicaciones militares. Interceptar y descifrar los códigos cifrados permitiría a los británicos y los aliados anticipar el movimiento de las fuerzas alemanas. Para evitar más víctimas de guerra, un grupo de científicos corrió contra el tiempo para descifrar los códigos militares creando una máquina llamada Bombe. Después de varios intentos de "entrenar" a Bombe, finalmente lo lograron. Uno de los científicos fue Alan Turing, un matemático ampliamente reconocido como uno de los primeros pensadores en inteligencia artificial (IA). Su objetivo personal era crear una máquina que pudiera aprender de la experiencia, allanando el camino para el aprendizaje automático.

Similar a cómo la primera forma de IA ayudó a los Aliados a ganar la Guerra Mundial II, las tecnologías empoderarán a las empresas y permitirán a las empresas hacer cosas que antes no eran posibles. La próxima tecnología, aquellas tecnologías que serán la corriente principal en la próxima década, será la base de Marketing 5.0. Libera a las empresas de las limitaciones comerciales del pasado. Las tareas tediosas y repetitivas que suelen provocar errores humanos pueden automatizarse. Las telecomunicaciones pueden ayudar a las empresas a superar los obstáculos geográficos. El uso de blockchain mejora la seguridad en industrias sensibles a los datos, como los servicios financieros. El uso de robótica e Internet de las cosas (IoT) reduce la necesidad de recursos humanos en entornos de alto riesgo.

Pero lo más importante es que la próxima tecnología permite un enfoque de marketing más humanista. La realidad virtual y aumentada, o realidad mixta (MR), permite a las empresas visualizar su oferta a los clientes, por ejemplo, en el sector inmobiliario. Los sensores y la inteligencia artificial permiten a las empresas personalizar su contenido, como en vallas publicitarias con reconocimiento facial.

Siguiente tecnología hecha posible

Es importante señalar que gran parte de la próxima tecnología se inventó hace más de medio siglo. La inteligencia artificial, el procesamiento del lenguaje natural (PNL) y la robótica programable, por ejemplo, han existido desde la década de 1950. El trabajo inicial sobre reconocimiento facial comenzó en la década de 1960. Pero, ¿por qué están aumentando solo en los últimos años? La respuesta está en las tecnologías habilitadoras que no eran tan poderosas como lo son hoy. Las computadoras no eran tan potentes y el almacenamiento de datos seguía siendo voluminoso y costoso. El surgimiento de la próxima tecnología es posible gracias a la madurez de seis habilitadores: poder de cómputo, software de código abierto, Internet, computación en la nube, dispositivos móviles y big data (ver Figura 6.1).

Poder computacional

A medida que la tecnología se vuelve más avanzada, exige un hardware más potente y rentable. El aumento exponencial de **poder computacional,** especialmente la unidad de procesamiento de gráficos (GPU) de alta eficiencia, ha hecho posible operar tecnologías que consumen mucha energía, como la inteligencia artificial. Los avances en la tecnología de semiconductores y la reducción del tamaño de los procesadores significan más potencia y menor consumo de energía. Permite que la máquina de IA sea pequeña y local para potenciar aplicaciones que necesitan una respuesta en tiempo real, como en un automóvil autónomo o un robot.

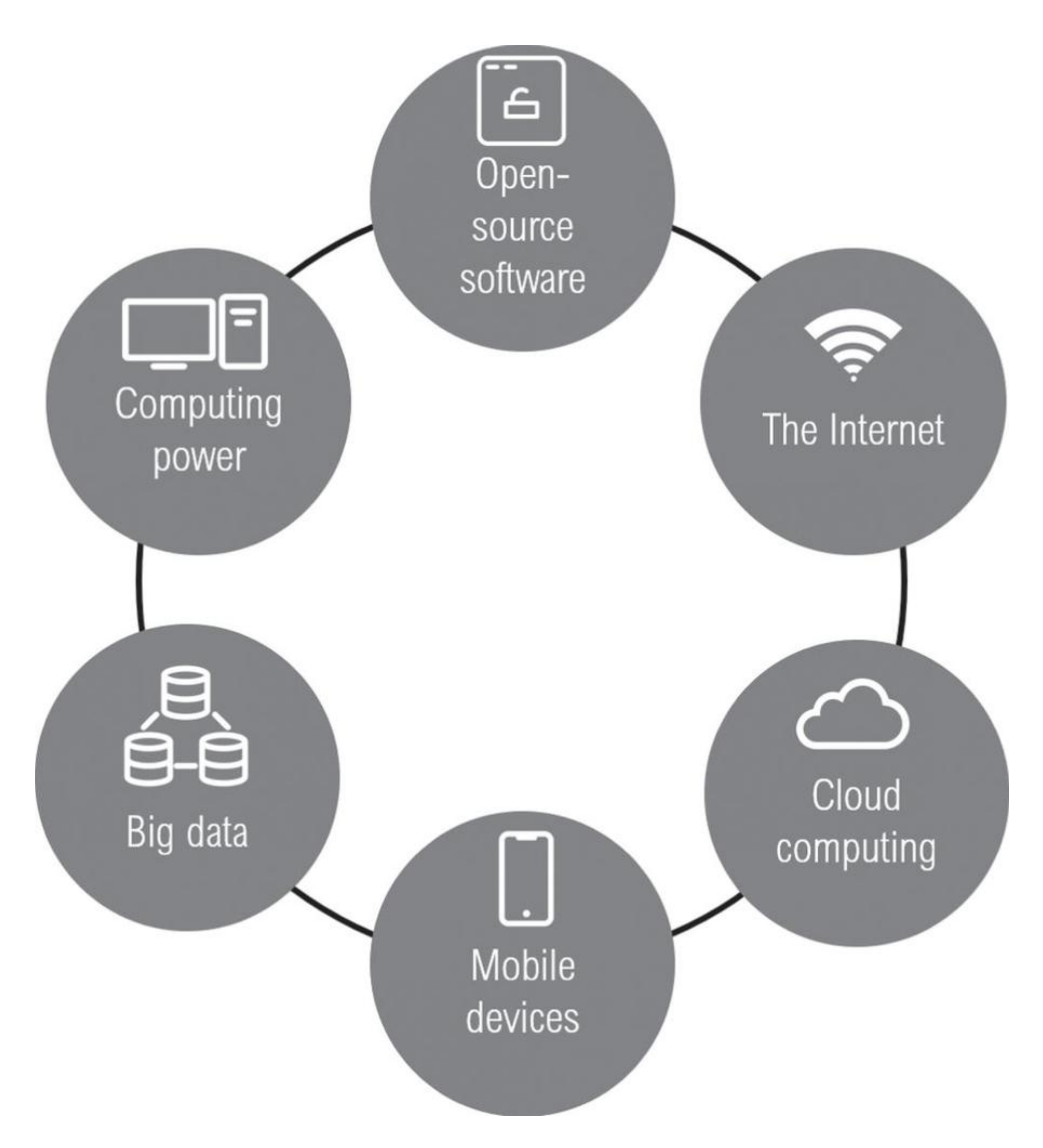


FIGURA 6.1 Los seis habilitadores de la próxima tecnología

Software de código abierto

Se necesita un sistema de software igualmente robusto para ejecutar el potente hardware. Por lo general, involucró años de desarrollo en la creación de software para IA. Aquí es donde **software de código abierto** juega un papel importante en la aceleración del proceso. Adoptando la colaboración,

Grandes empresas como Microsoft, Google, Facebook, Amazon e IBM han abierto sus investigaciones y algoritmos de IA. Conduce a una mejora y mejora más rápida de los sistemas por parte de las comunidades de desarrolladores de todo el mundo. Se aplican modelos similares de código abierto en robótica, blockchain e IoT.

La Internet

La tecnología más revolucionaria jamás inventada es probablemente **La Internet.** La convergencia de red entre la fibra hasta el hogar (FTTH) y la tecnología inalámbrica 5G satisface la creciente necesidad de ancho de banda de Internet. Internet conecta a miles de millones no solo de personas sino también de máquinas. También es la base de las tecnologías relacionadas con las redes, como IoT y blockchain. Las tecnologías interactivas como AR, VR y el asistente de voz también dependen enormemente de Internet de alta velocidad, ya que requiere una baja latencia de red para funcionar bien.

Computación en la nube

Otro facilitador importante es **computación en la nube** : Acceso compartido a sistemas informáticos, especialmente software y almacenamiento en la web, lo que permite a los usuarios trabajar de forma remota. La pandemia de COVID-19, y el trabajo remoto que impone, hacen que la computación en la nube sea más crítica para las empresas. Las empresas que utilizan la computación en la nube no necesitan invertir en hardware y software costosos para ejecutar aplicaciones complejas como la IA. En cambio, normalmente se suscriben a servicios y utilizan la infraestructura compartida que ofrecen los proveedores de computación en la nube. Brinda a las empresas la flexibilidad de escalar la suscripción a medida que crecen sus necesidades. Y dado que los proveedores actualizan periódicamente su infraestructura, las empresas no necesitan preocuparse por mantenerse al día con la última tecnología. Cinco grandes jugadores en IA también dominan el mercado de la computación en la nube: Amazon, Microsoft, Google, Alibaba e IBM.

Dispositivos móviles

La tendencia de la computación distribuida es posible gracias al desarrollo de **dispositivos móviles.** El desarrollo de la computación móvil ha sido tan tremendo que los teléfonos inteligentes de alta gama ahora son tan poderosos como una PC, lo que los convierte en la principal tecnología de computación e Internet

dispositivo de acceso para la mayoría de las personas. La portabilidad de los dispositivos potencia la movilidad y, a su vez, aumenta la productividad sobre la marcha. También permite la entrega distribuida de experiencias de cliente. Hoy en día, los teléfonos inteligentes son lo suficientemente robustos como para potenciar el reconocimiento facial, el asistente de voz, AR, VR e incluso la impresión 3D.

Big Data

Big data sirve como la pieza final del rompecabezas. La tecnología de IA requiere un volumen masivo y una amplia variedad de datos para entrenar la máquina y mejorar el algoritmo de vez en cuando. El uso diario de navegadores web, correo electrónico, redes sociales y aplicaciones de mensajería, especialmente en dispositivos móviles, lo proporciona. Los datos externos complementan los datos de las transacciones internas proporcionando patrones psicográficos y de comportamiento. Lo bueno de los datos basados en Internet es que, a diferencia de los datos de investigación de mercado tradicionales, se pueden recopilar en línea, en tiempo real y a escala. Además, el costo del almacenamiento de datos está disminuyendo y la capacidad aumenta a un ritmo más rápido, lo que facilita la administración del gran volumen de información.

La disponibilidad y la asequibilidad de las seis tecnologías interrelacionadas animan a los laboratorios académicos y corporativos a explorar la próxima frontera. Hace que las tecnologías avanzadas previamente inactivas puedan alcanzar la madurez y la adopción a gran escala.

Reinventar el negocio con la próxima tecnología

Los seres humanos son seres únicos, bendecidos con una capacidad cognitiva incomparable. Somos capaces de tomar decisiones difíciles y resolver problemas complejos. Pero lo más importante es que podemos aprender de la experiencia. La forma en que nuestro cerebro desarrolla habilidades cognitivas es a través del aprendizaje contextual: adquiriendo conocimiento, encontrando relevancia en base a nuestra propia experiencia de vida y desarrollando nuestras visiones holísticas.

La forma en que los humanos aprenden también es extraordinariamente compleja. Los seres humanos reciben estímulos de los cinco sentidos. Usamos lenguaje verbal y señales visuales para enseñar y aprender. Nuestras percepciones del mundo mejoran con el tacto, el olfato y el gusto. También recibimos formación psicomotriz, por ejemplo, para poder escribir, caminar y realizar otras habilidades motoras. Todo este aprendizaje es un proceso de por vida. Como resultado,

los seres humanos pueden comunicarse, sentir y moverse en función de los estímulos ambientales.

Durante muchos años, los científicos y tecnólogos han estado obsesionados con replicar las capacidades humanas con máquinas. El aprendizaje automático en IA intenta imitar el enfoque de aprendizaje contextual. Los motores de IA no están diseñados para aprender por sí mismos. Al igual que los humanos, deben estar entrenados sobre qué aprender usando algoritmos. Encuentran relevancia en los macrodatos que sirven como ejemplos contextuales. Finalmente, pueden "comprender" los algoritmos y dar un sentido completo a los datos.

Los sensores juegan un papel en ayudar al aprendizaje imitando los sentidos humanos. Por ejemplo, el reconocimiento facial y de imágenes puede ayudar a las máquinas a distinguir objetos según el modelo de aprendizaje visual que usan los humanos. Además, la habilidad cognitiva de las computadoras les permite imitar las comunicaciones sociales, con PNL, y realizar movimientos físicos, con robótica. Aunque las máquinas aún no poseen conciencia y delicadeza a nivel humano, tienen mayor resistencia y confiabilidad, lo que hace posible aprender un volumen masivo de conocimiento en un período corto.

La singularidad humana, sin embargo, no se detiene ahí. Los seres humanos pueden comprender conceptos abstractos, como la ética, las culturas y el amor, que no tienen formas físicas. Esta capacidad de imaginación más allá del razonamiento hace que los humanos sean más creativos. Y a veces lleva a los humanos a desviarse de lo que se considera racional y razonable. Además, los humanos son muy sociales. Intuitivamente nos gusta reunirnos en grupos y construir relaciones con los demás.

Las máquinas también se están entrenando con estos otros aspectos de las capacidades humanas. Por ejemplo, AR y VR intentan imitar la imaginación humana superponiendo dos realidades diferentes: en línea y fuera de línea.

- Encima del otro. También intentamos conceptualizar cómo las máquinas deberían "socializar" entre sí mediante el desarrollo de IoT y blockchain.

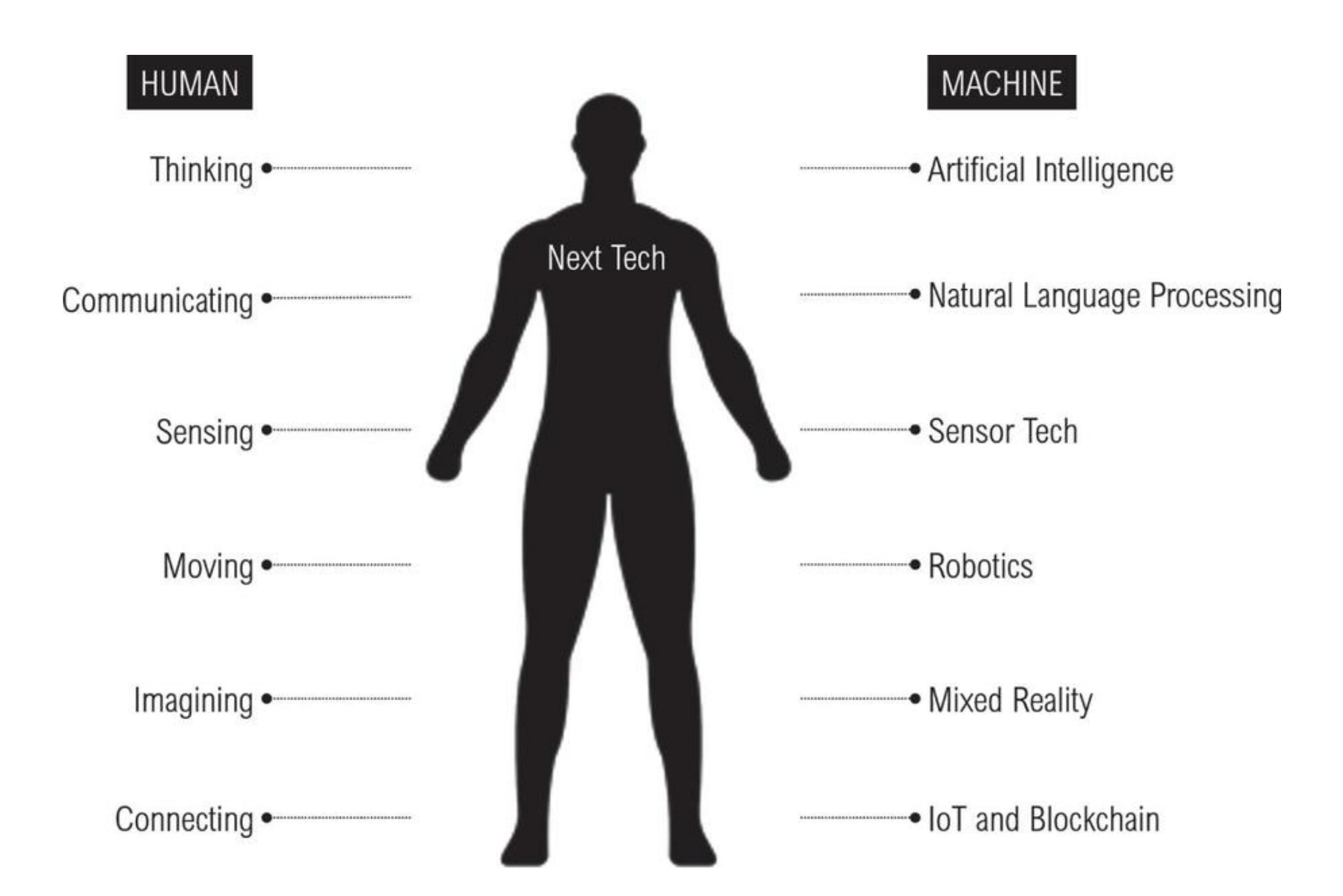


FIGURA 6.2 Biónica: seis formas en que la tecnología imita a los humanos

Llamamos a estas tecnologías avanzadas la próxima tecnología: inteligencia artificial, PNL, tecnología de sensores, robótica, realidad mixta, IoT y blockchain. Al replicar las capacidades humanas, potenciarán el marketing de próxima generación (ver Figura 6.2).

Inteligencia artificial

La IA es probablemente la tecnología más popular, pero la menos comprendida en los últimos tiempos. Es intimidante cuando pensamos en él como a nivel humano, como se ve en las películas de ciencia ficción. Esta forma de IA se conoce como inteligencia artificial general (AGI), que tiene una conciencia a nivel humano pero que todavía está en desarrollo durante al menos otros 20 años.

Pero no tiene por qué ser tan sofisticado. Las aplicaciones limitadas de IA ya son comunes y se utilizan ampliamente para automatizar tareas de rutina en varias industrias. Las empresas de servicios financieros lo han estado utilizando para automatizar la detección de fraudes y la calificación crediticia. Con IA, Google ha recomendado búsquedas incluso mientras escribe cada letra

en la barra de búsqueda. Amazon lo ha estado utilizando para brindar recomendaciones de libros y Uber para establecer precios dinámicos.

En su forma restringida, la IA utiliza algoritmos informáticos para realizar tareas específicas que alguna vez requirieron inteligencia humana. La forma en que la computadora aprende es supervisada o no supervisada. En el aprendizaje supervisado, los programadores humanos mapean el algoritmo en formato de entrada-salida o si-entonces. Una forma temprana de esto se conoce como el sistema experto, que se encuentra principalmente en los chatbots de servicio al cliente. Al interactuar con un chatbot simple, los clientes solo pueden hacer preguntas de una lista predeterminada. Las empresas que tienen procesos recurrentes y estandarizados pueden utilizar el sistema experto para la automatización.

En la IA sin supervisión, la computadora aprende y descubre patrones previamente desconocidos a medida que alimenta datos históricos pasados con una mínima participación humana. La IA analiza y transforma datos no estructurados en información estructurada. Las aplicaciones en el campo del marketing son muchas. Uno de los más importantes es interpretar y extraer conocimientos de big data. Desde publicaciones en redes sociales, historial de transacciones y otros datos de comportamiento, la IA puede agrupar a los clientes en grupos, lo que permite a las empresas realizar segmentación y focalización del mercado basada en datos. Es una base que permite a las empresas proporcionar personalización y personalización en la recomendación de productos, los precios y las campañas de marketing de contenido. A medida que los clientes responden a estas ofertas, la computadora continúa aprendiendo y modificando su algoritmo.

Aunque AGI aún no está disponible, es posible una IA integrada en una empresa. Tomemos como ejemplo a Ant Financial, la empresa matriz del pago en línea Alipay y afiliada de Alibaba. La compañía utiliza inteligencia artificial y otras tecnologías de soporte para automatizar todos sus procesos comerciales centrales: seguridad de pago, asesoramiento financiero, aprobación de préstamos, procesamiento de reclamos de seguros, servicio al cliente y gestión de riesgos. Reinventa el seguro de automóvil, por ejemplo, mediante el reconocimiento de imágenes y el aprendizaje automático. Los clientes pueden presentar un reclamo de seguro de automóvil con una foto de teléfono inteligente. El motor de inteligencia artificial analizará la imagen y determinará si la solicitud es legítima.

La IA es simplemente el cerebro de la automatización. Necesita trabajar con otras tecnologías como robótica, reconocimiento facial, tecnología de voz y sensores para brindar la experiencia del cliente de próxima generación.

Anteriormente en el dominio del laboratorio de investigación informática, la IA ahora ha llegado a todas partes en la vida cotidiana de los clientes. La IA creará valor, pero debe gestionarse con cuidado. Los sesgos, que provienen de las preferencias humanas y las decisiones históricas, pueden colarse en el algoritmo de IA. Y sin un desarrollo inclusivo, la IA puede conducir a una disparidad de ingresos cada vez mayor.

Procesamiento del lenguaje natural (NLP)

Otro desarrollo interesante se encuentra en el área de la PNL. Se trata de enseñar a las máquinas a replicar la forma humana de comunicarse, que abarca tanto el lenguaje escrito como el hablado. La PNL es un aspecto crítico en el desarrollo de la IA, especialmente para uno que requiere entradas de lenguaje, como los asistentes de voz. También es una hazaña desafiante ya que el lenguaje humano, en su forma natural, a menudo es confuso, intrincado y estratificado. Se requiere un gran volumen de transcripciones de conversaciones reales y grabaciones de video para enseñar a las máquinas los matices del lenguaje.

La aplicación más extendida de PNL es para chatbots. Los chatbots se están utilizando no solo para el mantenimiento sino también para la venta. Reducirá la necesidad de canales de mayor costo como los centros de llamadas entrantes y el telemarketing saliente, especialmente cuando se trata de atender a clientes de nivel inferior. Empresas como Lyft, Sephora y Starbucks ya están usando chatbots para tomar pedidos e interactuar con los clientes. En el espacio B2B, empresas como HubSpot y RapidMiner utilizan chatbots para calificar clientes potenciales y dirigir prospectos a los canales de seguimiento adecuados. La popularidad de las plataformas de mensajería en línea, como WhatsApp, Facebook Messenger y WeChat, es el factor clave para el aumento de los chatbots. Por la misma razón, las personas esperan comunicarse con los chatbots de la misma manera que lo harían con otras personas.

Es por eso que la PNL es tan importante. A diferencia de los chatbots simples capaces de responder solo preguntas cerradas, los chatbots impulsados por PNL pueden interpretar y responder preguntas arbitrarias. NLP permite a los chatbots entender un mensaje de chat, aunque contiene ruidos como errores tipográficos, jerga y abreviaturas. Los chatbots poderosos también pueden comprender los sentimientos, por ejemplo, para detectar declaraciones sarcásticas. Y son capaces de comprender el contexto para inferir el significado pretendido de palabras ambiguas.

Con la tecnología de voz, las máquinas también han mejorado mucho para responder a los comandos verbales. Hay muchos asistentes de voz disponibles: Amazon Alexa, Apple Siri, Google Assistant y Microsoft Cortana. Estas aplicaciones ya son muy capaces de responder consultas sencillas y ejecutar comandos en varios idiomas. La demostración de Google I / O del Duplex en 2018 demostró cómo un asistente virtual también podía llevar a cabo conversaciones naturales sin problemas. Al llamar a un salón o restaurante para reservar una cita, el asistente de voz abandona el tono robótico e incluso agrega el uso de pausas y palabras de relleno, haciéndolo más realista que nunca.

Con este desarrollo reciente, cada vez más clientes comienzan a buscar y comprar a través de asistentes de voz. Los asistentes compararán productos y harán recomendaciones sobre las marcas que se deben comprar en función de decisiones históricas: cuantos más productos se compren, más precisa será la sugerencia. Para anticipar esta nueva forma de comprar, las marcas deben estar preparadas y recopilar big data por sí mismas para comprender los algoritmos de compra, que reflejan las preferencias del usuario.

Tecnología de sensores

Además del reconocimiento de texto y voz, las computadoras también aprenden del reconocimiento facial y de imágenes. La creciente popularidad de las fotos y las selfies en la era de las redes sociales alimenta esta tendencia. En pocas palabras, lo que hace el reconocimiento de imágenes es escanear una imagen y buscar un parecido en la web o la base de datos. Como motor de búsqueda líder, Google ha desarrollado capacidades de reconocimiento de imágenes mediante las cuales las personas pueden realizar una búsqueda utilizando una imagen.

La aplicación para el reconocimiento de imágenes es inmensa. Por ejemplo, al navegar por millones de publicaciones en redes sociales, las empresas pueden escanear fotos de personas que compran y consumen sus marcas y envían notas de agradecimiento. También pueden identificar a las personas que utilizan marcas de la competencia e invitarlas a cambiar. Esta publicidad altamente dirigida es una forma muy eficiente de mejorar la participación de mercado.

Tesco en el Reino Unido utiliza ampliamente sensores de reconocimiento de imágenes para mejorar sus planogramas, que muestran cómo los productos minoristas deben mostrarse en los estantes para fomentar más compras. Se despliega

robots para tomar fotos de los productos en los estantes y analizar las imágenes para identificar desabastecimientos y extravíos. La capacidad de reconocimiento de imágenes también es útil para mejorar la experiencia del cliente. Por ejemplo, los clientes pueden escanear un producto en el estante y recibir información detallada sobre el producto desde un motor de IA.

Tesco también planea implementar una cámara de reconocimiento facial en los mostradores de pago para identificar la edad de los compradores de alcohol y cigarrillos. Permite el autopago sin la presencia de un cajero humano. Otro caso de uso del software de reconocimiento facial es para vallas publicitarias digitales. Identificar el perfil demográfico y el estado emocional de la audiencia puede ayudar a los anunciantes a ofrecer el contenido adecuado. La captura de las respuestas faciales al contenido también permite a los anunciantes mejorar sus anuncios.

Otra área popular de implementación de sensores son los vehículos autónomos. Empresas tecnológicas como Waymo, afiliada a Google, están compitiendo con empresas respaldadas por fabricantes de automóviles como GM Cruise, Ford Autonomous y Argo AI en esta área. Un automóvil autónomo depende en gran medida de los sensores para alimentar a la IA con una comprensión de las condiciones circundantes. Por lo general, utiliza cuatro tipos de sensores (cámara, radar, ultrasonido y lidar) situados en diferentes partes del vehículo para medir la distancia, identificar los carriles de la carretera y detectar otros automóviles circundantes.

Los sistemas telemáticos que involucran sensores también se instalan en automóviles para mejorar la seguridad y ayudar con la gestión del vehículo. Es particularmente útil para la optimización de la cadena de suministro y la logística. Los propietarios pueden monitorear sus vehículos sin conductor, recibiendo información diaria sobre patrones de GPS, tiempo de conducción, kilometraje y eficiencia de combustible. Más importante aún, los propietarios pueden recibir un recordatorio cuando sus automóviles necesitan servicio. Las compañías de seguros como Progressive y GEICO también utilizan la telemática para programas de seguros basados en el uso que ofrecen descuentos en las primas.

Robótica

Desde la década de 1960, las grandes empresas de los países industrializados han utilizado principalmente robots para la automatización de backend. Los robots de automatización han mostrado el valor más rentable en la fabricación debido a su naturaleza intensiva en mano de obra, especialmente en los últimos años cuando los costos de

los robots han caído por debajo de los salarios inflados. El avance de la IA ha ampliado la gama de tareas que pueden realizar los robots industriales. Combinado con la resistencia y la flexibilidad de horas de trabajo de los robots, que conducen a una mejor productividad, constituye un caso de negocio sólido para que las empresas lo automaticen.

En los últimos años, las empresas han intentado utilizar robots para reemplazar a los humanos en las interfaces de cara al cliente como ejercicio de marketing. Debido al envejecimiento de la población y la tendencia a aceptar un pequeño número de inmigrantes, Japón está avanzando y liderando el camino en lo que respecta a los robots. Los fabricantes de automóviles japoneses como Toyota y Honda están invirtiendo en robots de asistencia para personas mayores. El robot Pepper de Softbank se convierte en un compañero personal en los hogares de ancianos y en un asistente de ventas en las tiendas minoristas. Nestlé en Japón también usa robots para hacer, vender y servir café.

Pero uno de los experimentos más extremos de la robótica es quizás en el sector de la hostelería, donde el papel humano es crucial. La idea es que los robots liberen tiempo del personal para brindar un servicio más personalizado. Hilton, en Virginia, puso a prueba a Connie, un conserje robot. Desarrollado por IBM Watson AI, puede recomendar atracciones y restaurantes cercanos a los huéspedes del hotel. Aloft Hotel en Cupertino presentó un mayordomo robot llamado Botlr que ofrece comodidades y servicio a la habitación a los huéspedes del hotel y recibe consejos en forma de tweets. Los hoteles también están comenzando a utilizar robots para cocinar. Studio MHotel en Singapur, por ejemplo, utiliza un chef robot para hacer una tortilla.

Aunque a menudo visualizamos la forma humanoide, la robótica no se trata solo de robots físicos. Una tendencia creciente, la automatización de procesos robóticos (RPA), involucra la robótica de software. En RPA, el robot virtual realiza el trabajo de la computadora como lo haría un humano, siguiendo pautas específicas. Las empresas lo utilizan para automatizar procesos repetitivos de gran volumen sin margen de error. A menudo se utiliza para la gestión financiera administrativa, como la facturación y el pago. La gestión de recursos humanos, como la incorporación de empleados y el procesamiento de nóminas, también se puede automatizar.

En las ventas, la RPA se puede utilizar de varias formas. La gestión de CRM es uno de los casos de uso más comunes. El equipo de ventas puede convertir fácilmente tarjetas de presentación e informes agregados en papel a formatos digitales y almacenarlos en el sistema CRM. RPA también es útil para automatizar correos electrónicos

a las oportunidades de venta. En marketing, la RPA se utiliza principalmente para publicidad programática, que implica licitaciones y compras automáticas de ubicaciones de publicidad digital para un resultado optimizado. Se está volviendo más popular debido a la proporción cada vez mayor del presupuesto de publicidad online.

Realidad mixta (MR)

En el campo de la innovación de la interfaz de usuario tridimensional, AR y VR, o realidad mixta (MR), se destacan como uno de los más prometedores, desdibujando los límites entre los mundos físico y digital. Dado que el objetivo es emular la imaginación humana, las aplicaciones actuales se centran principalmente en el entretenimiento y los juegos. Pero algunas marcas ya han invertido en MR para mejorar la experiencia del cliente.

En AR, el contenido digital interactivo se superpone a la vista del usuario de los entornos del mundo real. Pokemon Go es un ejemplo popular de un juego móvil basado en AR, donde las criaturas imaginarias parecen estar cerca de nuestra vecindad cuando se ven a través de una pantalla móvil. Los tipos de contenido digital que se superponen han evolucionado a lo largo de los años, desde los gráficos y el sonido principalmente visuales hasta la retroalimentación háptica y la sensación olfativa.

La realidad virtual, en cierto modo, es lo contrario de la realidad aumentada. La RA es como traer objetos digitales al mundo real, mientras que la RV es como llevarte al mundo digital. La realidad virtual generalmente reemplaza la vista del usuario con un entorno digital simulado. Con los auriculares encendidos, los usuarios pueden experimentar montar en una montaña rusa o disparar a extraterrestres. Para usar la realidad virtual, los usuarios pueden elegir entre auriculares dedicados como Oculus Rift o auriculares para teléfonos como Google Cardboard. Las consolas de juegos de Sony y Nintendo también ofrecen dispositivos de realidad virtual como extensiones.

La capacidad de mezclar el mundo digital y el real es un cambio de juego en el marketing. Ofrece infinitas posibilidades para ofrecer un marketing de contenido atractivo, principalmente porque MR tiene sus raíces en los videojuegos. MR permite a las empresas incorporar información e historias adicionales en sus productos de una manera divertida y emocionante. A su vez, permitirá a los clientes visualizarse a sí mismos no solo viendo sino utilizando los productos. En cierto modo, los clientes ahora pueden "consumir" el producto incluso antes de decidirse a comprarlo.

El sector turístico utiliza MR para ofrecer un recorrido virtual para alentar a las personas a visitar el destino real. El Louvre, por ejemplo, proporciona una experiencia virtual para los usuarios que usan auriculares HTC Vive VR de no solo ver el *Mona Lisa* de cerca, sino también para explorar historias detrás de la pintura. Los minoristas lo utilizan para probar los productos de forma virtual o para proporcionar tutoriales. IKEA, por ejemplo, produce imágenes en 3D de sus productos y usa AR para ayudar a los compradores potenciales a visualizar cómo encaja un mueble en sus hogares. Lowe's usa la realidad virtual para capacitar a los usuarios paso a paso en mejoras para el hogar de bricolaje.

En automoción, por ejemplo, Mercedes-Benz, Toyota y Chevrolet utilizan ampliamente la RA en forma de una pantalla de visualización frontal que superpone información en los parabrisas. Land Rover amplía la idea de la pantalla de visualización frontal superponiendo imágenes completas del terreno delante del parabrisas, creando la ilusión de un capó de coche transparente.

TOMS es un ejemplo de cómo se utiliza la realidad virtual para marketing y para generar impacto social. La compañía es famosa por su política de donar un par de zapatos por cada par vendido. Con la realidad virtual, TOMS permite a los clientes experimentar cómo es regalar zapatos a los niños que los necesitan.

Internet de las cosas (IoT) y Blockchain

IoT se refiere a la interconectividad de máquinas y dispositivos que se comunican entre sí. Los teléfonos móviles, los wearables, los electrodomésticos, los automóviles, los medidores de electricidad inteligentes y las cámaras de vigilancia son algunos ejemplos de dispositivos conectados. Las personas pueden usar IoT para alimentar hogares inteligentes. Las empresas pueden utilizarlo para la supervisión y el seguimiento remotos de activos, como vehículos de construcción y flotas. Pero lo más importante es que IoT permite una entrega perfecta de la experiencia del cliente. La experiencia sin fricciones ahora es posible ya que cada punto de contacto físico está conectado digitalmente a través de IoT.

Disney sirve como un ejemplo de ello. El parque temático aprovecha IoT para eliminar las fricciones y redefinir la experiencia del cliente en el parque. Integrado con el sitio web My Disney Experience, su brazalete MagicBand almacena información del cliente y, por lo tanto, funciona como boleto para el parque temático, llave de la habitación y método de pago. La banda se comunica continuamente con miles de sensores en las atracciones, restaurantes,

tiendas y hoteles a través de una tecnología de radiofrecuencia. El personal de Disney puede monitorear el movimiento de los clientes, anticipar los visitantes entrantes dentro de los 40 pies y atenderlos de manera proactiva. Imagínese ser recibido personalmente por su nombre sin necesidad de decir nada. Los datos recopilados sobre el movimiento de los huéspedes son valiosos para diseñar ofertas basadas en la ubicación o para recomendar las rutas más eficientes del parque a las atracciones favoritas de un huésped.

Blockchain es otra forma de tecnología distribuida. Un sistema de contabilidad abierto y distribuido, blockchain registra datos encriptados a través de una red peer-to-peer. Un bloque es como una página de un libro mayor que contiene todas las transacciones pasadas. Una vez que se completa un bloque, nunca se puede modificar y dará paso al siguiente bloque de la cadena. La seguridad de blockchain permite transacciones entre dos partes sin el banco como intermediario. También permite la invención de bitcoin, una criptomoneda, sin necesidad de un banco central.

La naturaleza de mantenimiento de registros segura y transparente de blockchain es un cambio potencial para el marketing. IBM, en colaboración con Unilever, se embarcó en un proyecto de cadena de bloques para aumentar la transparencia en la colocación de publicidad digital. La Asociación de Anunciantes Nacionales estima que solo entre 30 y 40 centavos de cada dólar de los medios digitales llega a los editores, mientras que el resto va a los intermediarios. Blockchain se utiliza para rastrear esta cadena de transacciones desde los anunciantes hasta los editores e identificar ineficiencias. Una aplicación similar de blockchain también puede ayudar a los clientes a verificar si las afirmaciones de marketing, como el comercio justo y el 100% orgánico, son precisas mediante el mantenimiento de registros de las transacciones de la cadena de suministro.

Otra área de implementación es la gestión de datos de clientes. Hoy en día, los datos de los clientes se encuentran dispersos en varias empresas y marcas. Por ejemplo, un cliente puede participar en docenas de programas de lealtad y compartir información personal con muchas partes. La naturaleza fragmentada hace que sea difícil para los clientes sumar puntos y hacerlos lo suficientemente grandes como para ser significativos. Blockchain puede potencialmente integrar múltiples programas de lealtad y al mismo tiempo reducir la fricción transaccional en ellos.

Resumen: es hora de que despeguen las tecnologías similares a las humanas

La próxima tecnología ha estado en desarrollo durante muchas décadas, pero en un estado algo inactivo. En la próxima década finalmente despegará. Todas las bases están en su lugar con computación potente, software de código abierto, Internet de alta velocidad, computación en la nube, dispositivos móviles ubicuos y big data.

En su estado avanzado, la tecnología tiene como objetivo emular las formas altamente contextuales del aprendizaje humano. Desde que nacimos, hemos sido entrenados para sentir nuestro entorno y comunicarnos con los demás. La experiencia de la vida enriquece nuestra comprensión cognitiva general de cómo funciona el mundo. Se convierte en un elemento fundamental del aprendizaje automático, allanando el camino para la IA. Las computadoras se entrenan de la misma manera, con sensores y procesamiento del lenguaje natural. Big data proporciona la mejora de la "experiencia de vida". Las máquinas intentan emular la imaginación humana con AR y VR y replican las relaciones sociales humanas con IoT y blockchain.

Las aplicaciones de la próxima tecnología para el marketing son cruciales. La IA permite a las empresas realizar estudios de mercado en tiempo real, lo que a su vez les permite realizar una personalización rápida a escala. La naturaleza contextual de la próxima tecnología permite una experiencia de cliente adaptable. Los especialistas en marketing pueden adaptar el contenido, las ofertas y las interacciones a las emociones actuales de los clientes. Y con las capacidades de computación distribuida, la prestación del servicio se realiza en tiempo real en el punto de demanda.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿Qué próxima tecnología ha adoptado su organización hoy? ¿Cuáles son algunos de los casos de uso en su organización?
- ¿Ha pensado en la hoja de ruta tecnológica de su organización para los próximos cinco años? ¿Cuáles son algunas de las oportunidades y desafíos?

CAPÍTULO 7

El nuevo CX: las máquinas son geniales, pero los humanos son cálidos

En 2015, el Hotel Henn-na en Japón abrió lo que Guinness World Records reconoció oficialmente como el primer hotel del mundo con personal robotizado. Los robots de recepción multilingües están equipados con reconocimiento facial para ayudar a los huéspedes con el registro y la salida. Un brazo mecánico almacena el equipaje en la recepción. El conserje robot ayuda a pedir taxis mientras el carro robot lleva el equipaje a las habitaciones y el robot de limpieza limpia las habitaciones. La mayoría de las comodidades también son de alta tecnología. Por ejemplo, cada habitación está equipada con una cerradura de puerta con reconocimiento facial y un armario de vapor para ropa en la habitación.

Inicialmente, el uso de robots fue una estrategia del hotelero para superar la escasez de personal en Japón. La expectativa era que la cantidad mínima de personal pudiera administrar el hotel, manteniendo bajos los costos laborales. Pero los robots crearon problemas que frustraron a los huéspedes, lo que generó más trabajo para que el personal del hotel solucionara los problemas. Un ejemplo de queja de un huésped fue sobre un robot de mesa en la habitación que no entendió los ronquidos para una consulta y, por lo tanto, despertó repetidamente a los invitados que dormían. En consecuencia, el hotel redujo la automatización y "despidió" a la mitad de sus robots.

Este caso destaca la limitación de la automatización total. Especialmente en la industria hotelera, que depende en gran medida de las interacciones personales, los puntos de contacto de todas las máquinas pueden no ser la mejor opción después de todo. No todas las tareas se pueden automatizar, ya que las conexiones humanas siguen siendo indispensables. Los robots son realmente geniales, pero se ha demostrado que las personas son cálidas. Una combinación de ambos será el futuro de la experiencia del cliente (CX).

La idea está respaldada por el hecho de que cada vez más clientes utilizan una combinación de canales en línea y fuera de línea. La investigación de McKinsey revela que el 44% de los clientes globales adoptaron el webrooming (búsqueda en línea y compra en la tienda) mientras que el 23% adoptó el showrooming (experiencia en la tienda y compra en línea). Otras investigaciones de transcosmos

en diez de las principales ciudades asiáticas descubrió que la mayoría de los clientes utilizan tanto el webrooming como el showrooming para diferentes categorías de productos. Este viaje híbrido del cliente requiere un enfoque Omni para CX: alta tecnología pero de alto nivel.

Revisando la experiencia del cliente en el mundo digital

CX no es una idea nueva. El concepto de Economía de la Experiencia fue postulado por primera vez en 1998 por Pine y Gilmore, quienes argumentaron que los bienes y servicios solían ser el vehículo principal para la innovación. Pero se han vuelto tan indiferenciados que los precios premium ya no son posibles sin una mejora de la estrategia.

Una pequeña distinción en las características del producto puede evitar que los clientes se cambien a un competidor, pero difícilmente puede aumentar la disposición a pagar. Las empresas deben pasar al siguiente paso en la progresión del valor económico: la experiencia. Usando un teatro como metáfora, una compañía experiencial se relaciona con los clientes de manera memorable usando bienes como accesorios y servicios como escenario.

El concepto ha ganado una mayor popularidad con el auge de la digitalización. En primer lugar, la transparencia de Internet ha facilitado a los clientes la comparación de productos y servicios, lo que
la mercantilización ocurre más rápido. Así, las empresas tienen que innovar en experiencias más allá de las ofertas básicas. Pero lo más importante es que los clientes han estado anhelando una conexión genuina con las marcas, que paradójicamente se ha vuelto escasa en la era conectada. Como resultado, las empresas de hoy se sienten obligadas a interactuar e interactuar con los clientes a través de Internet y otras tecnologías digitales.

A medida que los productos se han convertido en productos básicos, las empresas ahora centran su enfoque en la innovación en cada punto de contacto que rodea a los productos. Las nuevas formas de interactuar con un producto son ahora más atractivas que el producto en sí. La clave para ganar la competencia ya no reside en el producto, sino en cómo los clientes lo evalúan, compran, usan y recomiendan. Básicamente, CX se ha convertido en una nueva forma eficaz para que las empresas creen y ofrezcan más valor al cliente.

De hecho, CX es uno de los principales impulsores de los resultados comerciales. Un tercio de los clientes conectados están dispuestos a pagar más por un excelente CX,

según una encuesta de Salesforce. Un estudio de PwC también encontró que casi tres de cada cuatro clientes dicen que una excelente CX los mantendrá fieles. Y los clientes pagarían un sobreprecio de hasta un 16% por una mejor CX.

Seguimiento de los puntos de contacto: las 5A

Dado que el concepto de CX se trata de aumentar el enfoque limitado de la innovación del producto, es vital verlo en un ámbito más amplio. CX no se trata solo de la experiencia de compra o el servicio al cliente. De hecho, CX comienza mucho antes de que los clientes compren el producto y continúa mucho después. Abarca todos los puntos de contacto que los clientes pueden tener con el producto: comunicaciones de marca, experiencia minorista, interacción de la fuerza de ventas, uso del producto, servicio al cliente y conversaciones con otros clientes. Las empresas deben orquestar todos estos puntos de contacto para ofrecer una CX perfecta que sea significativa y memorable para los clientes.

En Marketing 4.0, presentamos un marco para mapear estos puntos de contacto y crear un CX superior. El 5 *UN'* La ruta del cliente describe el viaje que realizan los clientes cuando compran y consumen productos y servicios en el mundo digital (consulte Figura 7.1). Es una herramienta flexible que se aplica a todas las industrias. Y cuando se usa para describir el comportamiento del cliente, dibuja una imagen más cercana al recorrido real del cliente. No solo sigue siendo relevante hoy en día, sino que también proporciona una base sólida para ver cómo integrar humanos y máquinas en la experiencia general del cliente.






FIGURA 7.1 El 5 *UN'*s Ruta del cliente

El 5 *UN'*s reflejan que muchas decisiones de compra aparentemente personales de los clientes son inherentemente decisiones sociales. Los clientes experimentan dificultades para tomar sus propias decisiones a medida que el ritmo de vida se acelera, el contenido prolifera y la capacidad de atención disminuye. Por lo tanto, recurren a su fuente de consejos más confiable: amigos y familiares. Los clientes ahora se conectan activamente, hacen preguntas sobre las marcas y las recomiendan a otros. Como resultado, la medida de la lealtad del cliente también se transforma de la mera retención y recompra a la promoción.

En el *consciente* En esta fase, los clientes están expuestos a una larga lista de marcas por experiencia, comunicaciones de marketing o defensa de otros. Conscientes de varias marcas, los clientes procesan todos los mensajes a los que están expuestos (creando memoria a corto plazo o amplificando la memoria a largo plazo) y se sienten atraídos solo por una lista corta de marcas. Este es el *apelación* fase. Impulsados por su curiosidad, los clientes suelen hacer un seguimiento investigando activamente las marcas que les atraen para obtener más información de amigos y familiares, de los medios de comunicación o directamente de las marcas. Este es el *pedir* etapa.

Si le convence más información en el *pedir* etapa, los clientes decidirán *Actuar.* Es importante recordar que las acciones deseadas por el cliente no se limitan a las actividades de compra. Después de comprar una marca, los clientes interactúan más profundamente a través del consumo y el uso, así como de los servicios posteriores a la compra. Con el tiempo, los clientes pueden desarrollar un sentido de lealtad a la marca, que se refleja en la retención,

recompra y, en última instancia, promoción a otros. Este es el *abogado* etapa.

El objetivo final de cada empresa es llevar a los clientes de la conciencia a la promoción proporcionando interacciones excelentes durante todo el viaje. Para lograr esto, las empresas deben diseñar cada punto de contacto con cuidado y determinar cuándo usar la automatización y cuándo usar un toque humano personal. La automatización suele ser útil cuando los clientes simplemente exigen velocidad y eficiencia, como durante la reserva y el pago. Por otro lado, los seres humanos siguen siendo mejores para realizar tareas que requieren flexibilidad y comprensión contextual, como interacciones consultivas y de hospitalidad.

Humanos y máquinas en la nueva CX

Los roles de humanos y máquinas son igualmente cruciales en una CX híbrida. No solo son buenos en diferentes cosas, sino que también se complementan entre sí. La velocidad y la eficiencia de las computadoras permiten a los humanos una mayor libertad para realizar otras actividades que exigen su imaginación. La automatización es un trampolín para llevar nuestra creatividad al siguiente nivel. En ese sentido, la tecnología debe ser reconocida como facilitadora y aceleradora de la innovación. Sirve al propósito para el que se inventó la tecnología en primer lugar: como liberador de recursos humanos.

Antes de profundizar en dónde se destacan las máquinas y los humanos, debemos comprender la paradoja de Moravec. Hans Moravec observó que es relativamente fácil hacer que las computadoras funcionen bien en las pruebas de inteligencia, pero casi imposible darles la percepción y las habilidades de movilidad de un niño de un año.

El razonamiento, percibido como una capacidad de alto nivel en los seres humanos, puede enseñarse fácilmente a las computadoras, ya que implica toda una vida de aprendizaje consciente. Como sabemos cómo funciona, podemos simplemente entrenar máquinas con la misma lógica en un proceso muy sencillo. Debido a su mayor poder computacional, lo aprenderán más rápido que nosotros y lo usarán de manera más confiable.

Por otro lado, el conocimiento sensoriomotor, nuestra percepción y respuesta al entorno, es más difícil de entrenar en las computadoras. Parece ser una habilidad de bajo nivel aprendida durante la primera infancia cuando

los niños interactúan sin esfuerzo con las personas y el medio ambiente. Se trata de comprender intuitivamente los sentimientos de otras personas y tener empatía. Nadie sabe cómo un niño desarrolla tales capacidades, ya que en su mayoría provienen del aprendizaje inconsciente, construido durante millones de años de evolución humana. Por tanto, nos resulta difícil enseñar lo que no entendemos.

Los científicos de la IA han intentado aplicar ingeniería inversa al aprendizaje inconsciente aplicando el proceso consciente. Las computadoras analizan miles de millones de rostros y sus características únicas para reconocer cada uno e incluso predecir la emoción subyacente. Lo mismo ocurre con el estudio de voces e idiomas. Los resultados han sido tremendos, pero se necesitan décadas para lograrlos. En robótica, el éxito ha sido limitado. Los robots han logrado replicar el movimiento de nuestro cuerpo como respuesta a estímulos externos, pero no han logrado reproducir la gracia.

Las computadoras pueden superar fácilmente las capacidades humanas que la mayoría de la gente cree que son nuestros mayores activos: el pensamiento y el razonamiento lógicos. Por el contrario, lo que parece natural que los humanos aprendan requiere décadas de máquinas y una enorme capacidad de procesamiento de computadoras para imitar. Las habilidades que algunas personas a menudo dan por sentadas, por ejemplo, el sentido común y la empatía, son las que nos diferencian de las computadoras. Ésta es la paradoja.

Variaciones en el manejo de la información

Un factor clave que define la distinción entre personas y computadoras es la capacidad para manejar información. Existe un orden en la gestión del conocimiento conocido como jerarquía DIKW: datos, información, conocimiento y sabiduría. Inspirado en parte por la obra *La roca* por TS Eliot, ha habido numerosas versiones de diferentes autores. Usamos un modelo de seis niveles agregando ruido y conocimiento del marco DIKW (ver Figura 7.2).

Los datos, la información y el conocimiento son los dominios establecidos de las máquinas. Las computadoras se han vuelto extremadamente buenas para procesar datos desorganizados en información significativa con velocidad y capacidad casi ilimitada. La nueva información resultante se agrega luego a un depósito de información relacionada y otros contextos conocidos para desarrollar lo que se llama conocimiento. Las computadoras organizan y

los niños interactúan sin esfuerzo con las personas y el medio ambiente. Se trata de comprender intuitivamente los sentimientos de otras personas y tener empatía. Nadie sabe cómo un niño desarrolla tales capacidades, ya que en su mayoría provienen del aprendizaje inconsciente, construido durante millones de años de evolución humana. Por tanto, nos resulta difícil enseñar lo que no entendemos.

Los científicos de la IA han intentado aplicar ingeniería inversa al aprendizaje inconsciente aplicando el proceso consciente. Las computadoras analizan miles de millones de rostros y sus características únicas para reconocer cada uno e incluso predecir la emoción subyacente. Lo mismo ocurre con el estudio de voces e idiomas. Los resultados han sido tremendos, pero se necesitan décadas para lograrlos. En robótica, el éxito ha sido limitado. Los robots han logrado replicar el movimiento de nuestro cuerpo como respuesta a estímulos externos, pero no han logrado reproducir la gracia.

Las computadoras pueden superar fácilmente las capacidades humanas que la mayoría de la gente cree que son nuestros mayores activos: el pensamiento y el razonamiento lógicos. Por el contrario, lo que parece natural que los humanos aprendan requiere décadas de máquinas y una enorme capacidad de procesamiento de computadoras para imitar. Las habilidades que algunas personas a menudo dan por sentadas, por ejemplo, el sentido común y la empatía, son las que nos diferencian de las computadoras. Ésta es la paradoja.

Variaciones en el manejo de la información

Un factor clave que define la distinción entre personas y computadoras es la capacidad para manejar información. Existe un orden en la gestión del conocimiento conocido como jerarquía DIKW: datos, información, conocimiento y sabiduría. Inspirado en parte por la obra *La roca* por TS Eliot, ha habido numerosas versiones de diferentes autores. Usamos un modelo de seis niveles agregando ruido y conocimiento del marco DIKW (ver Figura 7.2).

Los datos, la información y el conocimiento son los dominios establecidos de las máquinas. Las computadoras se han vuelto extremadamente buenas para procesar datos desorganizados en información significativa con velocidad y capacidad casi ilimitada. La nueva información resultante se agrega luego a un depósito de información relacionada y otros contextos conocidos para desarrollar lo que se llama conocimiento. Las computadoras organizan y

gestionar esta riqueza de conocimientos en su almacenamiento y poder recuperarla cuando sea necesario. La naturaleza cuantitativa y el gran volumen de procesamiento hacen que las máquinas sean ideales para este tipo de trabajo.

Por otro lado, los tres elementos algo confusos e intuitivos (ruido, perspicacia y sabiduría) están dentro del ámbito humano. El ruido es una distorsión o desviación en los datos y puede ser una distracción importante al agrupar los datos en grupos estructurados. Un ejemplo de esto es un valor atípico, que las computadoras pueden identificar rápidamente como una desviación significativa de otros conjuntos de datos. Pero un valor atípico puede ser una variabilidad válida o un error. Y la única forma de determinarlo es mediante un juicio subjetivo basado en la comprensión del mundo real. Aquí es donde los seres humanos (empresarios en lugar de científicos de datos) juegan un papel en la decisión de mantener o filtrar los valores atípicos.

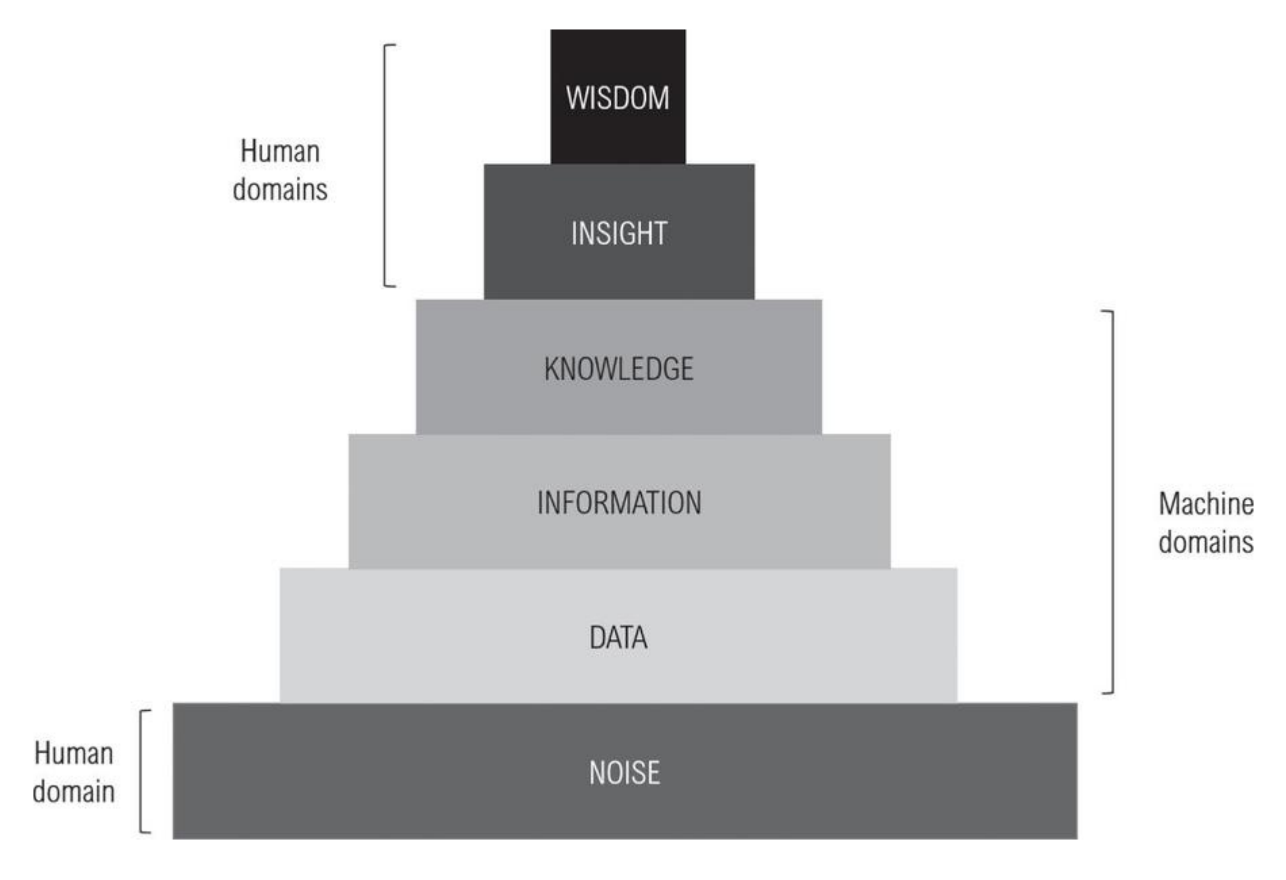


FIGURA 7.2 La jerarquía de la gestión del conocimiento

El juicio humano para filtrar los ruidos es vital. En algunos casos, los conocimientos se pueden encontrar descubriendo anomalías, en otras palabras, los datos atípicos. Muchos investigadores de mercado o etnógrafos descubren con frecuencia información valiosa mientras observan a clientes poco ortodoxos.

comportamientos. También suelen observar deliberadamente usuarios extremos en ambos extremos de la distribución normal para encontrar ideas fuera de las normas. Debido a su rara ocurrencia, estas observaciones inusuales generalmente se considera que no tienen importancia estadística. El aspecto cualitativo de encontrar conocimientos, más allá del conocimiento bien establecido, se adapta mejor a la naturaleza instintiva de los humanos.

En la parte superior de la jerarquía, está la sabiduría, que es quizás la virtud más desafiante para que las máquinas imiten a los humanos. Nos ayuda a tomar las decisiones correctas con una combinación de puntos de vista imparciales, buen juicio y consideraciones éticas. Nadie sabe exactamente cómo desarrollamos la sabiduría a lo largo de nuestra vida. Pero la mayoría de la gente estaría de acuerdo en que la sabiduría proviene de una gran cantidad de experiencias prácticas, no teóricas. En otras palabras, los humanos aprenden tanto de las implicaciones positivas como negativas de sus decisiones pasadas, y con el tiempo su sabiduría se agudiza. A diferencia del aprendizaje con máquina estrecha, el proceso es muy amplio y cubre todos los aspectos de la vida humana.

En el área de la investigación de mercado, las computadoras ayudarán a los especialistas en marketing a procesar la información y crear modelos de simulación de mercado. Pero al final del día, los especialistas en marketing deben usar su sabiduría para obtener información útil y tomar la decisión correcta. A menudo, los seres humanos deben anular las decisiones recomendadas por la IA.

Un ejemplo es el incidente de la aerolínea que involucró a David Dao, quien fue sacado por la fuerza de un vuelo de United en 2017. Cuatro pasajeros tuvieron que irse para dejar espacio al personal de la aerolínea que necesitaba abordar el avión con urgencia. Un algoritmo de maximización de ingresos identificó a Dao como uno de los pasajeros que se vio afectado por su estado de cliente "menos valioso", evaluado según el nivel de viajero frecuente y la clase de tarifa. Un hecho significativo que la computadora no pudo reconocer es que Dao es un médico que necesitaba ver a su paciente al día siguiente. Seguir descuidadamente el sesgo de la computadora sin usar la empatía a menudo conduciría a una decisión incorrecta. El manejo brusco de la situación también socavó la importancia del toque humano en CX.

Pensamiento colaborativo humano y mecánico

Los seres humanos y las máquinas también pueden colaborar en un pensamiento convergente y divergente. Se sabe que las computadoras tienen la capacidad de pensamiento convergente: identificar patrones y agrupaciones en múltiples

Conjuntos de datos no estructurados, que incluyen no solo texto y números, sino también imágenes y audiovisuales. Por el contrario, los seres humanos somos buenos para el pensamiento divergente: generar nuevas ideas y explorar muchas soluciones potenciales.

Estas funciones complementarias tienen un potencial enorme, por ejemplo, para mejorar la eficacia de la publicidad. Las computadoras pueden ejecutar millones de anuncios y descubrir correlaciones entre las dimensiones creativas básicas (combinación de colores, copia o diseño) y los resultados (nivel de conciencia, atractivo emocional o tasas de conversión de compra). Se puede realizar para pruebas de creatividades previas a la colocación o para auditorías históricas de rendimiento de anuncios. Chase, por ejemplo, usa IA de Persado para redacción publicitaria. En las pruebas creativas, el software logró superar a los redactores publicitarios humanos para obtener las tasas de clics más altas. Las opciones de palabras se elaboraron a partir de una enorme base de datos de palabras que han sido calificadas por su atractivo emocional.

No debe juzgarse como una amenaza para los gerentes de marca y las agencias de publicidad creativas. Hasta ahora, ninguna máquina puede reemplazar a los humanos en la redacción de informes de agencias o en la creación de textos publicitarios desde cero, es decir, para crear un posicionamiento de marca que resuene y luego traducirlo en el mensaje correcto. Las computadoras tampoco son ideales para diseñar una campaña que sea auténtica y novedosa. Sin embargo, la IA puede ayudar a optimizar los anuncios seleccionando mejores palabras, colores y diseño.

Humanos y máquinas en la interfaz del cliente

En la interfaz del cliente, las personas y las máquinas también pueden ir de la mano. Por lo general, la selección de canales depende de la clasificación por niveles del cliente. Las interacciones con humanos generalmente se reservan para prospectos calientes y clientes más valiosos debido al alto costo de servicio. Mientras tanto, se emplean máquinas para calificar clientes potenciales e interactuar con clientes de bajo costo de servicio. La segmentación de servicios permite a las empresas controlar los costos y, al mismo tiempo, administrar los riesgos.

De hecho, el uso de IA con fines interactivos es riesgoso. Tay, el ahora desaparecido chatbot de Microsoft, ilustra esto. Al aprender y responder de tweets abusivos de usuarios provocadores, Tay comenzó a publicar mensajes igualmente ofensivos a través de Twitter. El bot se retiró después de solo 16 horas desde su lanzamiento. Google experimentó un problema similar cuando

su algoritmo de reconocimiento de imágenes etiquetaba a los amigos negros de un usuario como gorilas. La empresa arregló el algoritmo eliminando la palabra *gorilas* de sus etiquetas por completo. La insensibilidad de la IA es una de las mayores amenazas a gestionar.

Las computadoras son una buena opción solo para consultas predecibles y tareas programables. Las soluciones como los quioscos de autoservicio y los chatbots solo manejan transacciones y consultas básicas. Las personas son más flexibles en una gama más amplia de temas y, por lo tanto, están mejor preparadas para desempeñarse en un papel consultivo. Su comprensión contextual superior permite a los humanos adaptarse a circunstancias impredecibles y escenarios de clientes inusuales, más allá de los procedimientos estándar.

La empresa de software HubSpot, por ejemplo, utiliza un chatbot para capturar y nutrir clientes potenciales en su embudo de ventas superior e intermedio. Pero la compañía asigna una fuerza de ventas para realizar ventas consultivas para clientes potenciales calificados y un equipo de alto contacto para la incorporación. Para la posventa, la empresa vuelve al chatbot para responder consultas sencillas.

Sobre todo, los humanos son cálidos y amigables. Para cualquier tarea que requiera empatía, la conexión de persona a persona ofrece las mejores soluciones. Incluso algunas empresas que ya han instalado soluciones de gestión de clientes de alta tecnología todavía dependen de las habilidades sociales de las personas para la prestación de servicios. Tome Marriott con M Live, su centro de escucha social. Cuando la escucha social identifica una oportunidad perdida en una de las propiedades de Marriott, por ejemplo, una pareja en luna de miel, el centro de comando notifica al hotel respectivo para que puedan sorprender a los huéspedes.

Comprender lo que la automatización y el toque humano pueden ofrecer es el primer paso importante para diseñar un excelente Omni CX (consulte Figura 7.3). Y a menudo no se trata de seleccionar uno u otro. Las empresas deben abandonar la mentalidad de "máquinas que reemplazan a los humanos" o se arriesgan a perder la oportunidad de optimizar sus operaciones. En realidad, los humanos y las computadoras deberían coexistir y aprovechar las fortalezas de los demás en la mayoría de los puntos de contacto. Por lo tanto, el siguiente paso implica reinventar y rediseñar la ruta del cliente para aprovechar todo el poder de la colaboración (ver Capítulo 11).

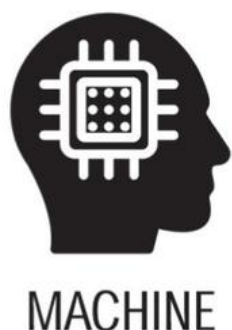




FIGURA 7.3 Combinando las fortalezas de las máquinas y los humanos

Aprovechando la próxima tecnología para el nuevo CX: una lista de verificación

Para garantizar una colaboración fluida, los especialistas en marketing de la próxima generación deben tener un conocimiento práctico de las tecnologías, especialmente aquellas que mejoran las actividades de marketing. Un grupo de tecnologías que los especialistas en marketing suelen utilizar se denomina tecnología de marketing (martech). Hay siete casos de uso más comunes de martech en la ruta del cliente.

Publicidad

La publicidad es un enfoque para comunicar mensajes de marca a las audiencias masivas previstas a través de varios medios de pago. En un mundo donde la atención es escasa, la publicidad puede verse como intrusiva. La relevancia es fundamental. Por lo tanto, el caso de uso más común de la tecnología en la publicidad es la orientación a la audiencia. Las empresas pueden optimizar la efectividad al encontrar el segmento correcto, lo que eventualmente mejorará la relevancia percibida del anuncio.

La tecnología también ayuda a los especialistas en marketing a crear representaciones precisas de segmentos de audiencia o personas, lo que conduce a una mejor creación de anuncios. Como a menudo un tamaño no sirve para todos en la publicidad, la IA es capaz de producir rápidamente múltiples creatividades publicitarias con diferentes combinaciones de copias y elementos visuales. También conocido como creatividad dinámica, es esencial para fines de personalización.

La personalización no se limita únicamente a los mensajes publicitarios, sino que también se aplica a la ubicación en los medios. La publicidad contextual permite que los anuncios aparezcan en el momento adecuado en el medio adecuado de forma automática. Por ejemplo, un anuncio de automóvil puede aparecer en la pantalla de un usuario que está investigando el próximo automóvil para comprar en un sitio de reseñas. Dado que los mensajes publicitarios están alineados con sus áreas de interés actuales, los anuncios suelen tener una mejor tasa de respuesta (consulte Capítulo 10).

Finalmente, otro uso importante de la tecnología en la publicidad es la compra programática de medios. Una plataforma programática permite a los anunciantes automatizar la compra y la gestión del espacio de medios de pago. Dado que es una compra consolidada con ofertas automáticas, la publicidad programática ha demostrado ser útil para optimizar el gasto en medios.

Marketing de contenidos

Marketing de contenidos ha sido una palabra de moda en los últimos años y se promociona como una alternativa sutil a la publicidad en la economía digital. El contenido se considera menos intrusivo que los anuncios. Utiliza una combinación de entretenimiento, educación e inspiración para llamar la atención sin la venta difícil. Un principio fundamental en el marketing de contenidos es definir claramente el grupo de audiencia para que los especialistas en marketing puedan diseñar contenido que sea interesante, relevante y útil. Por lo tanto, la orientación a la audiencia es aún más vital en el marketing de contenidos.

La analítica es útil para rastrear y analizar las necesidades e intereses de la audiencia. Permite a los especialistas en marketing de contenido generar y seleccionar artículos, videos, infografías y otro contenido que es más probable que consuma la audiencia. La IA también permite automatizar este laborioso proceso.

Con el análisis predictivo, los especialistas en marketing de contenido pueden incluso visualizar el recorrido de cada cliente en su sitio web. Entonces, en lugar de mostrar contenido estático basado en un flujo predeterminado, los especialistas en marketing pueden ofrecer contenido dinámico. En otras palabras, cada visitante del sitio web verá contenido diferente según sus comportamientos y preferencias anteriores. Permite a los especialistas en marketing de contenido guiar a los clientes a través de su ruta de compra. De esa manera, la tasa de conversión de visitantes a clientes potenciales a compradores puede incrementarse significativamente, lo que lleva a un rendimiento optimizado. Amazon y Netflix proporcionan páginas personalizadas para acercar a los usuarios a las acciones deseadas.

Marketing directo

El marketing directo es una táctica más específica para vender productos y servicios. A diferencia de la publicidad en los medios de comunicación masiva, el marketing directo se trata de la distribución individualizada de ofertas de ventas con intermediarios, normalmente utilizando medios como el correo y el correo electrónico. En la mayoría de los casos, los clientes potenciales se suscriben a un canal de marketing directo con la esperanza de obtener ofertas promocionales y las últimas actualizaciones, lo que se conoce como marketing de permisos.

Un mensaje de marketing directo debe sentirse personal para que no se perciba como spam. Por lo tanto, la copia del mensaje debe adaptarse a una persona específica con la ayuda de IA. Pero quizás el caso de uso más importante para el marketing directo es el sistema de recomendación de productos, que es un elemento básico diario en el comercio electrónico. Con el motor, los especialistas en marketing pueden predecir qué productos es más probable que compren los clientes en función de sus antecedentes y generar las ofertas en consecuencia. Dado que la personalización de las ofertas es vital y el volumen puede ser enorme, el uso del flujo de trabajo automatizado en el marketing directo es imprescindible.

Y como las ofertas siempre tienen una llamada a la acción específica, el éxito de la campaña se puede predecir y medir analizando las tasas de conversión. Por tanto, el uso de tecnología también puede resultar beneficioso

para análisis de campañas y previsiones. El seguimiento constante de las respuestas permitirá que los algoritmos mejoren con el tiempo.

Gestión de relaciones con el cliente de ventas (CRM de ventas)

En el departamento de ventas, la tecnología de automatización puede generar importantes ahorros de costos y facilitar la escalabilidad. Algunas partes del proceso de gestión de clientes potenciales, especialmente en la parte superior del embudo, se pueden delegar en chatbots. Con los chatbots, la captura de clientes potenciales puede ser conversacional y utilizar formas menos formales. La naturaleza programable de la calificación del cliente potencial también la hace ideal para que los chatbots se hagan cargo de este proceso. Algunos bots avanzados también pueden automatizar el proceso de desarrollo de clientes potenciales, o el embudo de ventas intermedias, respondiendo a las consultas de los clientes potenciales y proporcionando información contextual relevante de manera inteligente.

La tecnología de marketing también ha crecido en el área de gestión de cuentas. En las verticales de la industria, los vendedores dedican una cantidad significativa de tiempo a actividades que no son de venta y
tareas administrativas. Con CRM de ventas, la información de la cuenta, incluidos los historiales de contactos y las oportunidades de ventas, se organiza automáticamente, lo que permite que la fuerza de ventas se concentre en las actividades de venta reales. Los datos masivos recopilados a lo largo del proceso de gestión de clientes potenciales equiparán a la fuerza de ventas humana con la información adecuada para sacar adelante los acuerdos.

La previsión también es problemática para muchas empresas, ya que la mayoría de los vendedores confían en la intuición para evaluar cada cliente potencial de ventas. El problema es que cada vendedor tiene una calidad de intuición diferente, lo que hace que el pronóstico general sea defectuoso. El análisis predictivo permite al equipo de ventas realizar pronósticos más precisos y les permite priorizar mejor las oportunidades de ventas.

Canal de distribución

La próxima tecnología también tiene varios casos de uso para mejorar el canal de distribución. El más popular, especialmente después de la pandemia de COVID-19, es para las interacciones de primera línea sin contacto en los minoristas. Además de reducir costos, interfaces de autoservicio y robots de primera línea

son más favorables para interacciones simples como transacciones bancarias, recepción de pedidos de alimentos y facturación en el aeropuerto. El brote pandémico también podría finalmente impulsar el despegue de la entrega de drones. En China,
JD.com se convirtió en el primero en entregar mercancías por dron a áreas remotas durante el cierre.

La tecnología avanzada también puede garantizar una experiencia de cliente sin fricciones. Los minoristas también se encuentran entre los primeros en experimentar con sensores. Amazon, que continúa expandiendo su presencia física, probó sistemas de pago biométricos en varias ubicaciones de Whole Foods. En China, los clientes pueden pagar en los minoristas posando frente a cajeros equipados con un dispositivo de reconocimiento facial vinculado a Alipay o WeChat Pay.

El uso de IoT también se está volviendo más popular. En las tiendas inteligentes equipadas con sensores, se puede analizar el movimiento de los visitantes y, por lo tanto, se puede mapear fácilmente el recorrido real del cliente. Por lo tanto, los minoristas pueden realizar ajustes en los diseños de las tiendas para mejorar la experiencia. Con IoT, los minoristas también pueden identificar exactamente dónde se encuentra cada cliente en un momento dado, lo que permite un marketing preciso basado en la ubicación en cada pasillo y estante.

Con una combinación de la próxima tecnología, los jugadores del canal pueden capacitar a los clientes para una experiencia virtual previa a la compra. La realidad aumentada (AR) y la búsqueda por voz, por ejemplo, se han utilizado para destacar las características del producto y la navegación en la tienda en Sam's Club. La realidad virtual (VR) hace posible que los clientes naveguen por las tiendas minoristas sin tener que ir allí. Prada, por ejemplo, fue la primera marca de lujo en utilizar la realidad virtual para reemplazar la experiencia minorista durante la pandemia.

Producto y servicio

La tecnología de marketing no solo es valiosa para mejorar las interacciones con los clientes, sino también para mejorar los productos y servicios principales. Las tendencias hacia la compra online y la personalización dan lugar al concepto de personalización masiva y cocreación. Todo el mundo quiere productos hechos a medida para ellos con sus iniciales, opciones de color y tamaños que se ajusten a las medidas de su cuerpo. Desde Gillette hasta Levi's y Mercedes-Benz, las empresas están ampliando su línea de productos ofreciendo opciones de personalización.

También se deben establecer precios dinámicos para adaptarse a las amplias posibilidades de personalización. En el negocio de los servicios, el papel de los precios personalizados es aún más evidente. Las compañías de seguros brindan la opción de seleccionar la cobertura que se adapte a las necesidades individuales de los clientes, lo que se reflejará en el precio. Las aerolíneas pueden determinar los precios en función de múltiples variables, no solo información general, como el nivel de demanda actual y la competencia de rutas, sino también el valor de por vida del cliente de viajeros individuales. La tecnología también permite el modelo de negocio de "todo como servicio" para compras anteriormente caras, como software empresarial o un automóvil.

El análisis predictivo también puede resultar útil para el desarrollo de productos. Las empresas pueden evaluar el riesgo de los planes actuales y estimar la aceptación del mercado. Por ejemplo, PepsiCo utilizó los análisis proporcionados por Black Swan para analizar las tendencias de las conversaciones sobre bebidas y predecir qué productos en proceso tienen la mayor probabilidad de éxito (ver

Capítulo 9).

Gestión de relaciones con el cliente del servicio (Service CRM)

El uso de chatbots es popular no solo para administrar el embudo de ventas, sino también para responder a consultas de servicio. Con un chatbot, una empresa puede proporcionar acceso al servicio de atención al cliente las 24 horas del día, los 7 días de la semana y ofrecer resoluciones comunes al instante, que son cruciales en el mundo digital. Y la empresa puede garantizar una mayor coherencia e integración en varios canales, como sitios web, redes sociales y aplicaciones móviles. Pero lo más importante es que el chatbot reduce la carga de trabajo de los representantes de servicio al cliente para manejar tareas simples.

Para consultas más complejas, el chatbot puede transferir el ticket sin problemas a los agentes de servicio al cliente. La integración con la base de datos de CRM puede mejorar significativamente el desempeño de los agentes al equiparlos con una lista de interacciones pasadas y otra información relevante. Los agentes pueden entonces determinar las mejores resoluciones para los problemas de los clientes.

Otro caso de uso importante está relacionado con la detección de abandonos. Las empresas han estado utilizando la escucha social para rastrear y medir los sentimientos de los clientes en línea. Pero con un motor de análisis predictivo integrado

En la plataforma de escucha social, las empresas también pueden predecir la probabilidad de pérdida de clientes y prevenirla.

No hay duda de que las empresas deben aprovechar al máximo la tecnología de marketing. Sin embargo, la pregunta principal para los líderes empresariales es cómo determinar qué tecnologías implementar, ya que no todas se ajustarán a las estrategias corporativas generales. El siguiente desafío es integrar varios casos de uso en una CX perfecta y sin fricciones (consulte Figura 7.4). Una cosa segura es que con la tecnología, los especialistas en marketing dejarán la parte científica del marketing a las máquinas y se centrarán en el arte.

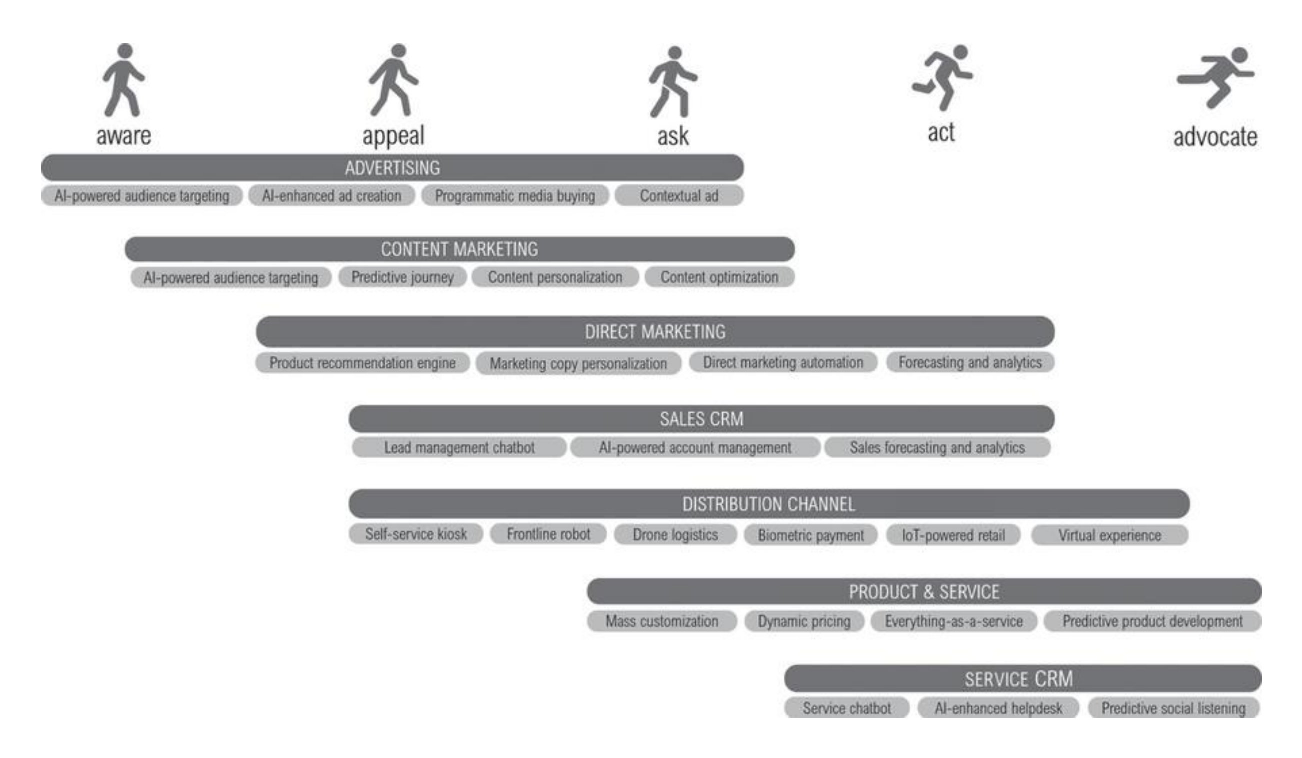


FIGURA 7.4 Casos de uso de tecnología de marketing en la nueva CX

Resumen: las máquinas son geniales, pero los humanos son cálidos

La experiencia del cliente es la nueva forma de ganar los mercados altamente disputados. Las experiencias interactivas e inmersivas que solían estar en la periferia ahora son más importantes que los productos y servicios centrales. Para crear una CX superior y convincente en todos los puntos de contacto, desde la concienciación hasta la promoción, es imprescindible aprovechar las tecnologías avanzadas.

En marketing, los casos de uso de la próxima tecnología se distribuyen en siete puntos de contacto diferentes: publicidad, marketing de contenidos, marketing directo, ventas, canal, oferta y servicio. La tecnología es principalmente útil para analizar datos y descubrir conocimientos sobre mercados objetivo específicos. Encontrar la configuración óptima, por ejemplo, en la compra y fijación de precios de medios, es otra área en la que la tecnología de marketing ha demostrado su eficacia. El poder predictivo de la IA es valioso para la previsión de ventas, la recomendación de productos y la posible detección de pérdidas. La IA también permite a los especialistas en marketing personalizar productos y servicios a escala y velocidad.

Pero el papel del toque humano nunca debe pasarse por alto, ya que contrarrestará la velocidad y la eficiencia que brinda la tecnología con sabiduría, flexibilidad y empatía. El acceso sin precedentes a la información y el ahorro de tiempo de la automatización permitirá a los especialistas en marketing intensificar su creatividad. Si bien las máquinas son más confiables para el flujo de trabajo programable, las personas con su intuición y sentido común son mucho más flexibles. Pero, lo que es más importante, los seres humanos son verdaderamente insustituibles cuando se trata de construir conexiones sinceras.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- Mapee el recorrido del cliente en su organización. ¿Cuáles son los puntos de contacto más críticos según su experiencia?
- ¿Qué mejoras puede aportar la tecnología de marketing a los puntos de contacto más críticos? ¿Cómo planeas implementarlos?

PARTE IV

Aprovechamiento de nuevas tácticas

Tecnología de marketing

CAPÍTULO 8

Marketing basado en datos: creación de un ecosistema de datos para una mejor orientación

En 2012, un artículo de Charles Duhigg en *Revista del New York Times* sobre Target prediciendo el embarazo de una adolescente fue un titular. El padre del adolescente se enojó al saber que su hija había estado recibiendo cupones promocionales de artículos para bebés del minorista. Pensó que el correo estaba mal dirigido y Target la estaba animando a que quedara embarazada. Después de una conversación con ella, se enteró de que realmente estaba embarazada.

Un año antes del evento, Target había creado un algoritmo para predecir la probabilidad de que una compradora estuviera embarazada según los artículos que compró. El minorista había asignado una identificación única a cada comprador y la había conectado a toda la información demográfica y al historial de compras. El análisis de big data había revelado un patrón de consumo específico para las mujeres embarazadas reales, que podría usarse para predecir las compras futuras de los compradores que coincidieran con el patrón. La empresa incluso había intentado predecir la fecha de vencimiento basándose en el momento de la compra. Todos estos esfuerzos serían útiles para determinar quién recibiría qué cupones enviados por correo y cuándo.

La historia es un excelente ejemplo de empresas que aprovechan los ecosistemas de datos para tomar decisiones más informadas. El marketing basado en datos es el primer paso para implementar Marketing 5.0. Al tener un motor de análisis, las marcas pueden predecir qué es más probable que sus clientes potenciales compren a continuación en función de las compras anteriores. De esa manera, las marcas pueden enviar ofertas personalizadas y ejecutar campañas personalizadas. La infraestructura digital actual permite hacer esas cosas no solo en un puñado de segmentos del mercado, sino también en clientes individuales uno por uno.

Durante más de 20 años, los especialistas en marketing han soñado con tener esta capacidad para crear marketing verdaderamente personalizado. Don Peppers y Martha Rogers son los primeros defensores del marketing uno a uno, que es una práctica muy codiciada. Los "segmentos de uno"

se considera el método de segmentación definitivo, y la implementación de tecnologías digitales en marketing se reduce a habilitarlo.

Los segmentos de uno

El mercado es heterogéneo y cada cliente es único. Es por eso que el marketing siempre comienza con la segmentación y la focalización. Basándose en la comprensión del mercado, las empresas pueden diseñar estrategias y tácticas para entrar en el mercado. Cuanto más micro sea la segmentación, más resonará el enfoque de marketing, pero más difícil será la ejecución.

El enfoque de segmentación en sí mismo ha evolucionado desde que se conceptualizó en la década de 1950. Hay cuatro métodos para realizar una segmentación del mercado: geográfico, demográfico, psicográfico y conductual.

Cuatro métodos de segmentación

Los especialistas en marketing siempre comienzan con la segmentación geográfica, que consiste en dividir el mercado por países, regiones, ciudades y ubicaciones. Una vez que se dan cuenta de que los segmentos geográficos son demasiado amplios, agregan variables demográficas: edad, género, ocupación y clase socioeconómica. Las “mujeres jóvenes de clase media que viven en Illinois” o los “baby boomers ricos de Nueva York” son ejemplos de nombres de segmentos con variables geográficas y demográficas.

Por un lado, los métodos de segmentación geográfica y demográfica son de arriba hacia abajo y, por lo tanto, son muy fáciles de entender. Más importante aún, son procesables. Las empresas saben exactamente dónde encontrar y cómo identificar los segmentos. Por otro lado, los segmentos son menos significativos ya que las personas con el mismo perfil demográfico y que viven en las mismas ubicaciones pueden tener diferentes preferencias y comportamientos de compra. Además, son relativamente estáticos, lo que significa que un cliente solo puede clasificarse en un segmento en todos los productos. En realidad, el proceso de toma de decisiones del cliente difiere según la categoría y el ciclo de vida.

A medida que la investigación de mercado se vuelve común, los especialistas en marketing utilizan un enfoque más ascendente. En lugar de romper el mercado,

agrupe a los clientes con preferencias y comportamientos similares en grupos de acuerdo con sus respuestas a las preguntas de la encuesta. A pesar de la base ascendente, la agrupación es exhaustiva, lo que significa que todos los clientes de la población entran en un segmento. Los métodos bien conocidos incluyen la segmentación psicográfica y conductual.

En la segmentación psicográfica, los clientes se agrupan en función de sus creencias y valores personales, así como de sus intereses y motivación. Los nombres de los segmentos resultantes suelen ser autoexplicativos, como "escalador social" o "experimentador". Un segmento psicográfico también demuestra una actitud hacia un producto o servicio específico, por ejemplo, "orientado a la calidad" o "consciente de los costos". La segmentación psicográfica proporciona un buen indicador del comportamiento de compra. Los valores y las actitudes de uno son los impulsores de su toma de decisiones.

Un método aún más preciso es la segmentación del comportamiento, ya que agrupa a los clientes de forma retrospectiva en función del comportamiento pasado real. Los segmentos de comportamiento pueden incluir nombres que reflejen la frecuencia y el monto de las compras, como "viajero frecuente" y "el que más gasta". También puede mostrar la lealtad del cliente y la profundidad de la interacción con nombres como "fanático leal" o "cambiador de marca" o "comprador por primera vez".

Las técnicas son muy significativas ya que los segmentos reflejan con precisión grupos de clientes con diferentes necesidades. De esa manera, los especialistas en marketing pueden adaptar sus estrategias a cada grupo. Sin embargo, la segmentación psicográfica y conductual es menos procesable. Los segmentos con nombres como "adicto a la aventura" o "cazador de gangas" solo son útiles para diseñar creatividades publicitarias o *Halar* márketing. En *empujar*

marketing, sin embargo, es más difícil para los vendedores y otro personal de primera línea identificar estos segmentos cuando se encuentran con los clientes.

La segmentación debe ser de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. En otras palabras, debe ser significativo y factible. Por lo tanto, debe combinar las cuatro variables: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. Con la segmentación psicográfica y conductual, los especialistas en marketing pueden agrupar a los clientes en grupos significativos y luego agregar el perfil geográfico y demográfico a cada segmento para que sea factible.

Desarrollando una Persona

La breve descripción ficticia resultante de un segmento de clientes con las cuatro variables se denomina *persona.* Aquí hay un ejemplo de una persona:

> *John es un gerente de marketing digital de 40 años que tiene 15 años de experiencia y actualmente trabaja para una importante empresa de bienes de consumo empaquetados. Es responsable de diseñar, desarrollar e implementar campañas de marketing en medios digitales e informes al director de marketing.*

> El director mide el desempeño de John por el conocimiento general de la marca y las tasas de conversación en línea en los canales de comercio electrónico. Además de esforzarse por mejorar el rendimiento en función de las métricas, John también es muy consciente de los costos y cree que el gasto en marketing digital debe ser lo más eficiente posible.

> *Para gestionar todo, John trabaja con su personal y también con agencias de marketing digital. Tiene un equipo de cinco personas que le reportan, cada una de las cuales maneja diferentes canales de medios. Tiene contratos con una agencia de SEO que ayuda a administrar el sitio web, así como una agencia de redes sociales que ayuda con el marketing de contenido.*



FIGURA 8.1 Perfiles de clientes por segmentos de uno

El ejemplo es una persona que puede ser útil para una agencia de marketing digital o una empresa de software de automatización de marketing digital que busca adquirir nuevos clientes. Establece el perfil del prospecto ficcionalizado y, lo que es más importante, lo que le importa. Por tanto, la persona puede resultar útil para diseñar la estrategia de marketing adecuada.

Segmentar y perfilar a los clientes ha sido un elemento básico para los especialistas en marketing. Pero el auge del big data abre nuevas posibilidades para que los especialistas en marketing recopilen nuevos tipos de datos de mercado y realicen una microsegmentación (ver Figura 8.1). La base de datos de clientes y las encuestas de mercado ya no son las únicas fuentes de información de los clientes. Los datos de medios, datos sociales, datos web, datos de puntos de venta (POS), datos de Internet de las cosas (IoT) y datos de participación pueden enriquecer los perfiles de los clientes. El desafío para las empresas es crear un ecosistema de datos que integre todos estos datos.

Una vez que se configura el ecosistema de datos, los especialistas en marketing pueden mejorar su práctica de segmentación de marketing existente de dos maneras:

1. Big data permite a los especialistas en marketing segmentar el mercado en la unidad más granular: un cliente individual. Los especialistas en marketing pueden esencialmente crear una personalidad real para cada cliente. En base a esto, las empresas pueden ejecutar marketing uno a uno o segmentos de uno, adaptando sus ofertas y campañas a cada cliente. Y gracias a la enorme potencia informática, no hay límites en cuanto a la cantidad de detalles que puede ser la persona y a la cantidad de clientes que pueden perfilarse.

2. La segmentación se vuelve más dinámica con big data, lo que permite a los especialistas en marketing cambiar de estrategia sobre la marcha. Las empresas pueden rastrear el movimiento de un cliente de un segmento a otro en tiempo real, dependiendo de los diferentes contextos. Un viajero aéreo, por ejemplo, puede preferir asientos en clase ejecutiva para un viaje de negocios mientras elige una clase económica para su viaje de placer. Los especialistas en marketing también pueden rastrear si una intervención de marketing ha logrado convertir a un cambiador de marca en un cliente leal.

Es importante señalar que a pesar de la mejora, la segmentación tradicional sigue siendo beneficiosa. Facilita la comprensión simple del mercado. Poner una etiqueta descriptiva en un grupo de clientes ayuda a los especialistas en marketing a comprender el mercado. No se puede lograr

con demasiados segmentos de uno ya que el poder computacional humano no es tan fuerte como el de una computadora. El etiquetado fácil de entender también es útil para movilizar a las personas dentro de la organización hacia la visión general de la marca.

Configurar el marketing basado en datos

El gran marketing generalmente proviene de una gran comprensión del mercado. Durante las últimas décadas, los especialistas en marketing han perfeccionado la forma en que realizan estudios de mercado para descubrir información que sus competidores no tienen. Una combinación de investigación cualitativa y encuesta cuantitativa se convierte en la norma para todos los especialistas en marketing antes de comenzar cualquier ciclo de planificación de marketing.

En la última década, los especialistas en marketing también se obsesionaron con recopilar una base de datos sólida de clientes para facilitar una mejor gestión de las relaciones con los clientes (CRM). La disponibilidad de big data ha llevado al auge del marketing basado en datos. Los especialistas en marketing creen que, debajo del enorme volumen de datos, se esconden conocimientos en tiempo real que pueden permitirles impulsar el marketing como nunca antes. Y empezaron a preguntarse cómo fusionar dos conjuntos de información aislados de la investigación y el análisis de mercado en una plataforma de gestión de datos unificada.

A pesar de la promesa, no muchas empresas han descubierto la mejor manera de hacer marketing basado en datos. La mayoría de ellos terminan con una gran inversión en tecnología, pero aún no se han dado cuenta de todos los beneficios del ecosistema de datos. Las fallas de la práctica de marketing basada en datos se deben a tres razones principales:

1. Las empresas suelen tratar el marketing basado en datos como un proyecto de TI. Al embarcarse en el viaje, se concentran demasiado en seleccionar las herramientas de software, realizar una inversión en infraestructura y contratar científicos de datos. El marketing basado en datos debe ser un proyecto de marketing. La infraestructura de TI sigue la estrategia de marketing, no al revés. No significa simplemente hacer que la gente de marketing sea patrocinadora del proyecto. Los especialistas en marketing deben ser los que definan y diseñen todo el proceso de marketing basado en datos. Como creen muchos investigadores de mercado, un mayor volumen de datos no siempre significa mejor

percepciones. La clave es comprender qué buscar en los océanos de información al tener objetivos de marketing claros.

2. El análisis de big data se considera a menudo la solución milagrosa que desentraña todos los conocimientos del cliente y resuelve todos los problemas de marketing. Los macrodatos no sustituyen a los métodos tradicionales de investigación de mercado, especialmente los de alto contacto, como la etnografía, las pruebas de usabilidad o las pruebas de sabor. De hecho, el big data y la investigación de mercado deben complementarse y aumentarse mutuamente porque el marketing basado en datos necesita ambos. La investigación de mercado se lleva a cabo en un ciclo regular para objetivos específicos y estrechos. Por otro lado, los macrodatos se recopilan y analizan en tiempo real para mejorar el marketing sobre la marcha.

3. La analítica de big data ofrece tantas promesas de automatización que las empresas piensan que una vez configurada, puede estar en piloto automático. La expectativa es que los especialistas en marketing puedan verter grandes conjuntos de datos en la caja negra llamada algoritmo y obtener respuestas instantáneas a sus preguntas. En realidad, los especialistas en marketing aún deben ser muy prácticos en el marketing basado en datos. Y aunque una máquina puede detectar patrones de datos que ningún humano puede, siempre se necesita un especialista en marketing con experiencia y conocimiento contextual para filtrar e interpretar los patrones. Más importante aún, los conocimientos prácticos requieren especialistas en marketing que diseñen nuevas ofertas o campañas, aunque con la ayuda de computadoras.

Paso 1: definir los objetivos de marketing basados en datos

Parece una obviedad comenzar cualquier proyecto con objetivos claros. Pero con demasiada frecuencia, se lanza un proyecto de marketing basado en datos con los objetivos como una ocurrencia tardía. Además, la mayoría de los proyectos de datos se vuelven demasiado ambiciosos porque los especialistas en marketing quieren lograr todo a la vez. Como resultado, los proyectos se vuelven demasiado complicados, los resultados probados se vuelven difíciles de lograr y las empresas finalmente se rinden.

Los casos de uso del marketing basado en datos son de hecho abundantes y de amplio alcance. Con big data, los especialistas en marketing pueden descubrir nuevas ideas de productos y servicios y estimar la demanda del mercado. Las empresas también pueden

crear productos y servicios personalizados y personalizar la experiencia del cliente. Calcular el precio correcto y configurar un modelo de precio dinámico también requiere un enfoque basado en datos.

Además de ayudar a los especialistas en marketing a definir qué ofrecer, los macrodatos también son útiles para determinar cómo entregar. En marketing
comunicaciones, los especialistas en marketing utilizan big data para la orientación de la audiencia, la creación de contenido y la selección de medios. Es valioso para el marketing push, como la selección de canales y la generación de leads. También es habitual utilizar datos para el servicio posventa y la retención de clientes. Los macrodatos se utilizan a menudo para predecir la rotación y determinar las medidas de recuperación del servicio.

A pesar de los abundantes casos de uso, es crucial limitar el enfoque a uno o dos objetivos al embarcarse en un esfuerzo de marketing basado en datos. Por naturaleza, las personas desconfían de las cosas que no comprenden, y los aspectos técnicos del marketing basado en datos pueden ser lo desconocido e intimidante para todos en la organización, de arriba a abajo.

'What to offer'	'How to offer'
• Discover new product and service ideas	• Target and locate the right audience
• Estimate market demand for products and services	• Determine the right marketing message and content
• Recommend the next purchase	• Select the right media mix for communications
• Create custom products and services	• Select the channel mix to go to market
• Personalize the customer experience	• Profile customer for lead generation and nurturing
• Determine the right pricing for new products	• Design customer service tiers
• Enable dynamic pricing policy	• Identify potential complaint and customer churn

FIGURA 8.2 Ejemplos de objetivos de marketing basados en datos

Los objetivos estrechos son más fáciles de comunicar y, por lo tanto, ayudan a movilizar a las personas en la organización, especialmente a aquellas que son escépticas. Ayuda a alinear varias unidades, generar su compromiso y garantizar la rendición de cuentas. Los objetivos enfocados también obligan a los especialistas en marketing a pensar en el apalancamiento de rendimiento más efectivo y priorizar su esfuerzo en él.

Cuando los especialistas en marketing eligen el objetivo con el mayor impacto, las empresas pueden obtener ganancias rápidas significativas y, por lo tanto, la aceptación temprana de todos.

Al establecer objetivos claros, la iniciativa de marketing basada en datos se convierte en una iniciativa medible y responsable (consulte Figura 8.2). Los conocimientos generados a partir del análisis de datos también serán más procesables y conducirán a esfuerzos de mejora de marketing específicos.

Paso 2: identificar los requisitos y la disponibilidad de los datos

En la era digital, el volumen de datos crece exponencialmente. No solo se profundiza el nivel de detalle, sino que también se amplía la variedad. Sin embargo, no todos los datos son valiosos y relevantes. Una vez que las empresas se acercan a los objetivos, deben comenzar a identificar los datos correctos para recopilar y analizar.

No existe una forma correcta de clasificar los macrodatos. Pero una de las formas prácticas es categorizar según la fuente:

1. Datos sociales, que incluyen toda la información que comparten los usuarios de las redes sociales, como ubicación, perfil demográfico e intereses.
2. Datos de medios, que incluyen la medición de la audiencia de los medios tradicionales, como la televisión, la radio, la prensa y el cine.
3. Datos de tráfico web, que incluyen todos los registros generados por los usuarios que navegan por la web, como visitas a páginas, búsquedas y compras.
4. Datos de transacciones y puntos de venta, que incluyen todos los registros de las transacciones realizadas por los clientes, como la ubicación, el monto, la información de la tarjeta de crédito, las compras, el horario y, a veces, la identificación del cliente.
5. Datos de IoT, que incluyen toda la información recopilada por los dispositivos y sensores conectados, como la ubicación, la temperatura, la humedad, la proximidad de otros dispositivos y los signos vitales.
6. Datos de interacción, que incluyen todos los puntos de contacto directos que las empresas establecen con los clientes, como los datos del centro de llamadas, el intercambio de correo electrónico y los datos de chat.

Los especialistas en marketing deben desarrollar un plan de recopilación de datos que establezca todos los datos que deben adquirirse para lograr el objetivo predeterminado. Una matriz de datos es una herramienta útil que relaciona los datos requeridos con el objetivo. Al observar la matriz de datos de forma horizontal, los especialistas en marketing pueden determinar si tienen suficientes datos para lograr el objetivo. Para tener conocimientos válidos, necesitan triangulación de datos: tener múltiples fuentes de datos que contribuyan a una comprensión convergente. Mirar la matriz de datos verticalmente también ayuda a los especialistas en marketing a comprender qué información necesitan extraer de cada fuente de datos (consulte Figura

8.3).

Algunos de los tipos de datos mencionados en la lista numerada anteriormente, como los datos de transacciones y participación, son internos y accesibles para los especialistas en marketing. Sin embargo, no todos los datos internos están listos para su uso. Dependiendo de qué tan bien organizados y mantenidos estén los registros, es posible que sea necesario limpiar los datos. Incluye corregir conjuntos de datos inexactos, consolidar duplicados y tratar con registros incompletos.

OBJECTIVES	REQUIRED ANALYSIS	DATA SOURCES					
		Social data	Media data	Web data	POS data	IoT data	Engage-ment data
Select the right media mix for marketing communications	Audience profiling and targeting	X	X	X	X	X	X
	Customer journey mapping	X	X	X	X	X	X
	Content analysis	X		X			
	Media habit	X	X	X			
	Inbound marketing effectiveness	X		X	X		X

Data triangulation



FIGURA 8.3 Marco de matriz de datos

Otros conjuntos de datos, como los datos de redes sociales y de medios, son datos externos y deben adquirirse a través de proveedores externos. Algunos datos también pueden provenir de socios de la cadena de valor, como proveedores, empresas de logística, minoristas y empresas de subcontratación.

Paso 3: construir un ecosistema de datos integrado

La mayoría de las iniciativas de marketing basadas en datos comienzan como proyectos ágiles y ad-hoc. Sin embargo, a largo plazo, el marketing basado en datos debe ser una operación de rutina. Para asegurarse de que el esfuerzo de recopilación de datos se mantenga y se actualice continuamente, las empresas deben construir un ecosistema de datos que integre todos los datos externos e internos.

El mayor desafío para la integración de datos es encontrar un denominador común en todas las fuentes de datos. Lo más ideal es integrar los datos a nivel de cliente individual, lo que permite el marketing de segmentos de uno. Las buenas prácticas de mantenimiento de registros garantizan que cada conjunto de datos capturado sobre el cliente esté siempre vinculado a ID de cliente únicos.

Si bien es sencillo para las fuentes de datos internas, el uso de ID de clientes para datos externos es un ejercicio desafiante, aunque factible. Por ejemplo, los datos sociales se pueden integrar con la identificación del cliente y los datos de compra si el cliente inicia sesión en sitios web de comercio electrónico utilizando sus cuentas de redes sociales, como Google o Facebook. Otro ejemplo de integración de datos es el uso de una aplicación de fidelización de clientes para conectarse a sensores de balizas inteligentes. Siempre que un cliente que lleva su teléfono móvil está cerca de un sensor, por ejemplo, en un pasillo minorista, el sensor registra el movimiento. Resulta útil realizar un seguimiento del recorrido del cliente en ubicaciones físicas.

Sin embargo, a veces no es posible vincular todo a una identificación de cliente individual, principalmente debido a problemas de privacidad. Una solución de compromiso es utilizar una variable de segmentación demográfica específica como denominador común. Por ejemplo, el nombre del segmento "cliente masculino de 18 a 34 años" puede ser la identificación única para consolidar cada elemento de información de cada fuente de datos sobre el grupo demográfico en particular.

Cada conjunto de datos dinámicos debe almacenarse en una única plataforma de administración de datos, lo que permite a los especialistas en marketing capturar, almacenar, administrar y analizar los datos de manera integral. Cualquier nuevo proyecto de marketing basado en datos con nuevos objetivos debe continuar utilizando la misma plataforma, lo que permite un ecosistema de datos más rico, lo cual es beneficioso si la empresa decide usar el aprendizaje automático para automatizar el análisis.

Resumen: Creación de un ecosistema de datos para una mejor focalización

El auge del big data ha cambiado el aspecto de la segmentación y la focalización del mercado. La amplitud y profundidad de los datos de los clientes están aumentando exponencialmente. Los datos de medios, los datos sociales, los datos web, los datos de POS, los datos de IoT y los datos de participación pueden constituir un perfil rico de clientes individuales, lo que permite a los especialistas en marketing realizar marketing en segmentos de uno.

En la era digital, el problema ya no es la falta de datos, sino la identificación de los que importan. Es por eso que el marketing basado en datos siempre debe comenzar por definir objetivos específicos y estrechos. Según los objetivos, los especialistas en marketing adquieren conjuntos de datos relevantes y los integran en una plataforma de gestión de datos que está conectada a un motor de análisis o aprendizaje automático. La información obtenida puede conducir a campañas y ofertas de marketing más precisas.

Sin embargo, el marketing basado en datos nunca debe emprenderse como una iniciativa de TI. Un equipo de liderazgo de marketing sólido debe encabezar el proyecto y alinear los recursos de la empresa, incluido el soporte de TI. La participación de todos los especialistas en marketing de la organización es imperativa, ya que el marketing basado en datos no es una solución milagrosa y nunca se ejecutará en piloto automático.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- Piense en cómo una mejor gestión de datos puede mejorar las prácticas de marketing en su organización. ¿Qué es la fruta madura?

- ¿Cómo segmenta el mercado de sus productos y servicios? Cree una hoja de ruta para implementar el marketing de segmentos de uno en los datos de su organización.

CAPÍTULO 9
Marketing predictivo: anticiparse
Demanda del mercado con acción proactiva

Después de la temporada 2001 de Grandes Ligas, los Atléticos de Oakland perdieron a tres jugadores clave debido a la agencia libre. Bajo presión para reemplazar a los agentes libres con presupuestos limitados, el entonces gerente general Billy Beane recurrió a la analítica para formar un equipo fuerte para la siguiente temporada. En lugar de utilizar exploradores tradicionales e información privilegiada, los Atléticos utilizaron la sabermetría: análisis de las estadísticas del juego.

Con el análisis, los Atléticos descubrieron que las métricas subestimadas, como el porcentaje de base y el porcentaje de slugging, podrían ser mejores predictores del rendimiento en comparación con las estadísticas ofensivas más convencionales. Dado que ningún otro equipo está reclutando jugadores con estas cualidades, los conocimientos permitieron a los Atléticos reclutar jugadores infravalorados y mantener una nómina relativamente modesta. La notable historia fue documentada en el libro de Michael Lewis y en la película de Bennett Miller,

Moneyball.

Atrajo la atención de otros clubes deportivos e inversores deportivos de todo el mundo. John Henry, el dueño de los Boston Red Sox y del Liverpool Football Club, fue uno de ellos. Se utilizaron modelos matemáticos para la reconstrucción de Liverpool. El club de fútbol, a pesar de su fantástica historia, estaba luchando por competir en la Premier League inglesa. Según los análisis, el club nombró al entrenador Jürgen Klopp y reclutó a algunos jugadores para el equipo que ganaría la UEFA Champions League 2018-2019 y la Premier League inglesa 2019-2020.

Estas historias personifican la esencia del análisis predictivo. Permite a las empresas anticipar el movimiento del mercado antes de que ocurra. Tradicionalmente, los especialistas en marketing se basan en estadísticas descriptivas que explican el comportamiento pasado y usan su intuición para hacer conjeturas inteligentes sobre lo que sucederá a continuación. En el análisis predictivo, la mayor parte del análisis se realiza mediante inteligencia artificial (IA). Los datos pasados se cargan en un

motor de aprendizaje automático para revelar patrones específicos, lo que se denomina modelo predictivo. Al ingresar nuevos datos en el modelo, los especialistas en marketing pueden predecir los resultados futuros, como quién es probable que compre, qué producto se venderá o qué campaña funcionará. Dado que el marketing predictivo se basa en gran medida en los datos, las empresas suelen desarrollar la capacidad sobre el ecosistema de datos que han establecido previamente (consulte Capítulo 8).

Con previsión, las empresas pueden ser más proactivas con inversiones a futuro. Por ejemplo, las empresas pueden predecir si los nuevos clientes con transacciones pequeñas en la actualidad se convertirán en cuentas importantes. De esa manera, la decisión de invertir recursos para hacer crecer los clientes específicos puede ser óptima. Antes de asignar demasiados recursos al desarrollo de nuevos productos, las empresas también pueden utilizar el análisis predictivo para ayudar con el filtrado de ideas. En general, el análisis predictivo conduce a un mejor retorno de la inversión en marketing.

El modelado predictivo no es un tema nuevo. Durante muchos años, los especialistas en marketing basados en datos construyen modelos de regresión para encontrar la causalidad entre acciones y resultados. Pero con el aprendizaje automático, las computadoras no necesitan un algoritmo predeterminado de los científicos de datos para comenzar a descubrir patrones y modelos por sí mismos. Los modelos predictivos resultantes que salen de una “caja negra” de aprendizaje automático a menudo están más allá de la comprensión y el razonamiento humanos. Y esto es bueno. Los especialistas en marketing ya no están restringidos a sesgos pasados, suposiciones y visiones limitadas del mundo al predecir el futuro.

Aplicaciones de marketing predictivo

La analítica predictiva utiliza y analiza datos históricos pasados. Pero va más allá de las estadísticas descriptivas, lo que es útil para informar retrospectivamente los resultados anteriores de la empresa y explicar las razones detrás de ellos. Las empresas con visión de futuro quieren saber más que lo que sucedió en el pasado. También va más allá de la analítica en tiempo real que se utiliza para proporcionar una respuesta rápida en el marketing contextual (Capítulo 10) o probar actividades de marketing en marketing ágil (Capítulo 12).

El análisis predictivo examina los comportamientos pasados de los clientes para evaluar la probabilidad de que muestren acciones similares o relacionadas en el futuro. Descubre patrones sutiles en el big data y recomienda el mejor curso de acción. Muy orientado al futuro, ayuda a los especialistas en marketing a mantenerse a la vanguardia, preparar respuestas de marketing con anticipación e influir en el resultado.

El análisis predictivo es fundamental para las medidas proactivas y preventivas, lo cual es perfecto para fines de planificación de marketing. Con el análisis predictivo, los especialistas en marketing tienen una poderosa herramienta a su disposición para mejorar la toma de decisiones (consulte Figura 9.1). Los especialistas en marketing ahora pueden determinar qué escenario de mercado es probable que ocurra y qué clientes vale la pena perseguir. También pueden evaluar qué acciones y estrategias de marketing tienen la mayor probabilidad de éxito antes de lanzarlas, lo que reduce significativamente los riesgos de fracaso.

- Discover upselling and cross-selling opportunities
- Predict customer loyalty and detect churn
- Determine next-best-action for each customer

Customer Management

Product Management

- Predict probability of successful product launch
- Personalize product value propositions for each customer
- Recommend products from a large portfolio

Brand Management

- Predict marketing campaign that will work
- Predict which marketing content resonates well with customers
- Guide customers with content across their digital journey

FIGURA 9.1 Aplicaciones de marketing predictivo

Gestión predictiva de clientes

Dirigirse y atender a un cliente sin conocer los ingresos futuros que traerá el cliente es una pesadilla de inversión en marketing. Los especialistas en marketing deben decidir si invertir en la adquisición de clientes y

costos de servicio (publicidad, marketing directo, soporte al cliente y administración de cuentas) para captar y nutrir al cliente. El análisis predictivo puede ayudar a los especialistas en marketing a tomar mejor esta decisión al estimar el valor de un cliente.

El modelo predictivo utilizado para la gestión de clientes se denomina modelo de equidad del cliente. Mide el valor de vida útil del cliente (CLV), que es el valor presente de los ingresos netos proyectados generados por un cliente durante toda la relación con la empresa. Proporciona una visión prospectiva a largo plazo sobre el retorno de la inversión, lo cual es fundamental porque la mayoría de los clientes pueden no ser rentables en el primer o segundo año debido a los altos costos de adquisición de clientes.

El concepto es más relevante para las empresas de empresa a empresa (B2B) y las empresas de servicios con relaciones a largo plazo con los clientes, como los bancos y las empresas de telecomunicaciones. Las empresas que prestan servicios a clientes corporativos tienen un gasto masivo en adquisición de clientes, especialmente para ferias comerciales y costos de personal de ventas. Del mismo modo, los bancos gastan mucho dinero en publicidad y bonificaciones de suscripción, mientras que las empresas de telecomunicaciones son conocidas por sus subsidios a dispositivos móviles para adquirir clientes. Para las empresas de estos sectores, los costos de marketing son demasiado altos para transacciones únicas y relaciones a corto plazo.

El papel de la analítica en la estimación del CLV es predecir la respuesta de un cliente a las ofertas de venta cruzada y upselling. Los algoritmos generalmente se basan en los datos históricos de qué productos fueron comprados como un paquete por clientes con perfiles similares. Además, los especialistas en marketing pueden predecir la duración de la relación con cada cliente. El análisis predictivo puede detectar la pérdida de clientes y, lo que es más importante, descubrir las razones de la pérdida. Por lo tanto, las empresas pueden desarrollar estrategias de retención efectivas para evitar la pérdida de clientes. Por esas razones, el análisis predictivo no solo pronostica sino que también mejora el CLV.

Una vez que se perfila a los clientes y se calculan sus CLV, los especialistas en marketing pueden implementar el marketing de la siguiente mejor acción (NBA). Es un enfoque centrado en el cliente en el que los especialistas en marketing han orquestado un plan de acción claro paso a paso para cada cliente. En otras palabras, es un plan de marketing para los "segmentos de uno". Con interacciones multicanal desde el marketing digital hasta la fuerza de ventas, los especialistas en marketing

guíe a cada cliente desde la preventa hasta la venta y el servicio posventa. En cada paso, el análisis predictivo puede ayudar a los especialistas en marketing a determinar qué movimiento deben hacer a continuación: enviar más material de marketing, hacer una demostración de producto o enviar un equipo para realizar una llamada de ventas.

En una forma más simple, las empresas también pueden realizar niveles de clientes basados en CLV, que es esencialmente una herramienta de asignación de recursos. La nivelación dicta cuánto dinero deben asignar las empresas para adquirir y retener un cliente en un nivel en particular. Los especialistas en marketing pueden priorizar con qué clientes establecer una relación y llevarlos a niveles más altos con el tiempo.

También se convierte en la base de las diferentes interfaces de cliente que las empresas proporcionan a los diferentes clientes. Es decir, los clientes con una mayor contribución a las ganancias obtendrán acceso a un equipo de atención al cliente dedicado, mientras que otros tendrán acceso a una interfaz digital automatizada (consulte Capítulo 11).

Gestión predictiva de productos

Los especialistas en marketing pueden utilizar análisis predictivos a lo largo del ciclo de vida del producto. Las predicciones pueden comenzar temprano en la ideación de desarrollo del producto. Con base en un análisis de qué atributos funcionan en productos ya comercializados, las empresas pueden desarrollar nuevos productos con una combinación de todas las características adecuadas.

Esta práctica de marketing predictivo permite que el equipo de desarrollo de productos evite volver repetidamente a la mesa de dibujo. Tener un diseño de producto y un prototipo que tengan una mayor probabilidad de éxito en las pruebas de mercado y el lanzamiento real ahorrará a los especialistas en marketing una parte significativa de los costos de desarrollo. Además, la información externa sobre las tendencias y lo que resonará con los compradores potenciales también se incorpora a los algoritmos. Permite a los especialistas en marketing ser proactivos y aprovechar las tendencias antes que sus competidores.

Considere el ejemplo de Netflix. La empresa de medios comenzó a crear contenido original para fortalecer su ventaja competitiva sobre los competidores emergentes y reducir sus costos de contenido a largo plazo. Y usó análisis para tomar decisiones sobre qué series y películas originales hacer. *Castillo de naipes,* por ejemplo, se desarrolló con predicciones de que una combinación de Kevin Spacey como el elenco principal,

David Fincher como director, y el tema del drama político inspirado en la serie de televisión británica original traería éxito.

El análisis predictivo también es esencial para seleccionar qué producto ofrecer de una cartera de opciones existente. El algoritmo predictivo utilizado se denomina sistemas de recomendación, que sugieren productos a los clientes en función de su historial y las preferencias de clientes similares. El modelo de propensión estima la probabilidad de que los clientes con perfiles específicos compren cuando se les ofrecen ciertos productos. Permite a los especialistas en marketing ofrecer a los clientes propuestas de valor personalizadas. Cuanto más tiempo funcione el modelo y más datos de respuesta del cliente recopile, mejor será

las recomendaciones serán.

El motor de recomendación lo aplican con mayor frecuencia minoristas como Amazon o Walmart y empresas de servicios digitales como YouTube o Tinder. Pero la aplicación también ha llegado a otros sectores. Cualquier empresa con una gran base de clientes y una amplia cartera de productos o contenido encontrará valiosos los motores de recomendación de productos. El modelo ayudará a las empresas a automatizar el proceso de emparejamiento de productos y mercados.

Además, el modelo de recomendación predictiva es más útil cuando los productos se compran y utilizan juntos o en conjunto. El modelado implica lo que se conoce como análisis de afinidad de productos. Por ejemplo, las personas que han comprado camisas probablemente estarían interesadas en comprar pantalones o zapatos a juego. Y las personas que están leyendo un artículo de noticias pueden querer leer otros artículos escritos por el mismo reportero o aprender más sobre el tema.

Gestión de marca predictiva

El análisis predictivo puede ayudar a los especialistas en marketing a planificar sus actividades de comunicación de marca y marketing, especialmente en el espacio digital. El requisito principal del análisis de datos incluye la creación de perfiles de audiencia completos y el mapeo de los ingredientes clave de campañas anteriores exitosas. El análisis será útil para visualizar qué campañas futuras es probable que tengan éxito. Dado que el aprendizaje automático es un esfuerzo constante, los gerentes de marca pueden continuar evaluando sus campañas y optimizando donde pueden quedarse cortos.

Al diseñar la publicidad creativa y desarrollar el marketing de contenido, los gerentes de marca pueden utilizar el aprendizaje automático para evaluar los intereses de los clientes en varias combinaciones de copias y elementos visuales. El análisis de sentimientos en las redes sociales y los sitios web de reseñas de terceros se puede utilizar para comprender cómo se sienten nuestros clientes acerca de nuestras marcas y campañas. También pueden recopilar datos sobre qué campañas digitales generan más clics. Por lo tanto, los gerentes de marca pueden crear creatividades y contenido que produzcan resultados óptimos, como sentimientos positivos y altas tasas de clics.

El análisis predictivo también puede ser una herramienta poderosa para guiar la distribución de contenido a la audiencia adecuada. Funciona de dos formas. Las empresas pueden diseñar el contenido de marca y luego identificar qué segmentos de clientes serán los más efectivos de alcanzar, así como cuándo y dónde involucrarlos. Alternativamente, las empresas pueden perfilar a los clientes y luego predecir qué contenido resonará más en ellos en cada paso de sus viajes.

Los clientes pueden tener dificultades para encontrar la información que necesitan en una gran cantidad de contenido que difunden las marcas. El modelo de predicción puede proporcionar una solución al pronosticar la audiencia correcta y el ajuste de contenido que produce el resultado óptimo. Por lo tanto, los especialistas en marketing pueden eliminar el desorden de contenido y realizar una distribución muy dirigida a la audiencia prevista.

En el espacio digital, las empresas pueden rastrear fácilmente el recorrido del cliente a través de múltiples sitios web y redes sociales. Por lo tanto, pueden predecir el próximo movimiento de un cliente en sus compromisos digitales. Con esta información, los especialistas en marketing pueden, por ejemplo, diseñar un sitio web dinámico en el que el contenido puede cambiar según la audiencia. A medida que los clientes navegan por el sitio web, el motor de análisis predice el siguiente mejor contenido que aumentará gradualmente el nivel de interés y hará que el cliente esté un paso más cerca de la acción de compra.

Creación de modelos de marketing predictivo

Existen muchas técnicas para crear modelos de marketing predictivo, desde los más simples hasta los más sofisticados. Los especialistas en marketing necesitarán la ayuda de estadísticos y científicos de datos para construir y desarrollar los modelos. Por lo tanto, no necesitan comprender las estadísticas y

modelos matemáticos en profundidad. Sin embargo, los especialistas en marketing deben comprender las ideas fundamentales detrás de un modelo predictivo para poder guiar a los equipos técnicos en la selección de datos para usar y qué patrones encontrar. Además, los especialistas en marketing también ayudarán a interpretar el modelo, así como la implementación de las predicciones en las operaciones.

A continuación se muestran algunos de los tipos de modelos predictivos más utilizados que los especialistas en marketing utilizan para múltiples propósitos.

Modelado de regresión para predicciones simples

El modelado de regresión es la herramienta más fundamental pero útil para el análisis predictivo. El modelo evalúa la relación entre variables independientes (o datos explicativos) y variables dependientes (o datos de respuesta). Las variables dependientes son los resultados o los resultados que los especialistas en marketing intentan lograr, como los clics y los datos de ventas. Por otro lado, las variables independientes son los datos que influyen en los resultados, como el tiempo de la campaña, el texto publicitario o la demografía del cliente.

En el análisis de regresión, los especialistas en marketing buscan ecuaciones estadísticas que expliquen la relación entre las variables dependientes e independientes. En otras palabras, los especialistas en marketing están tratando de comprender qué acciones de marketing tienen el impacto más significativo y generan los mejores resultados para el negocio.

La relativa simplicidad de la regresión en comparación con otras técnicas de modelado la convierte en la más popular. El análisis de regresión se puede utilizar para muchas aplicaciones de marketing predictivo, como la creación del modelo de equidad del cliente, el modelo de propensión, el modelo de detección de abandono y el modelo de afinidad del producto.

En general, el modelado de regresión se lleva a cabo en varios pasos.

1. **Reúna los datos de las variables dependientes e independientes.**

   Para el análisis de regresión, los conjuntos de datos de las variables dependientes e independientes deben recopilarse al unísono y con un muestreo suficiente. Por ejemplo, los especialistas en marketing pueden investigar el impacto del color del banner digital en las tasas de clics mediante

recopilar una muestra de color lo suficientemente sustancial y los datos de clic resultantes.

2. **Encuentra la ecuación que explica la relación. entre variables.**

Con cualquier software estadístico, los especialistas en marketing pueden dibujar una ecuación que se ajuste mejor a los datos. La ecuación más básica forma una línea recta, que se conoce como línea de regresión lineal. Otra común es la regresión logística, que utiliza una función logística para modelar una variable dependiente binaria, como comprar o no comprar y quedarse o abandonar. Por lo tanto, la regresión logística se utiliza a menudo para predecir la probabilidad de un resultado, como la probabilidad de compra.

3. **Interprete la ecuación para revelar ideas y verificar exactitud.**

Considere el siguiente ejemplo. Digamos que la ecuación de mejor ajuste se define de la siguiente manera:

$$Y = a + bX_1 + cX_2 + dX_3 + e$$

En la fórmula, *Y* es la variable dependiente mientras X_1, X_2, y X_3 son las variables independientes. los *un* es la intersección, que refleja el valor de *Y* si no hay influencia alguna de variables independientes. los *antes de Cristo,* y *re* son los coeficientes de las variables independientes, que indican cuánto impacto tienen las variables sobre las variables dependientes. En la ecuación, también podemos analizar el término de error o residual (escrito como *mi).* Una fórmula de regresión siempre tiene errores, ya que las variables independientes pueden no explicar por completo las variables dependientes. Cuanto mayor sea el término de error, menos precisa será la ecuación.

4. **Predecir variables dependientes dadas independientes variables.**

Una vez que se establece la fórmula, los especialistas en marketing pueden predecir las variables dependientes basándose en las variables independientes dadas. De esa manera, los especialistas en marketing pueden visualizar los resultados de una combinación de acciones de marketing.

Filtrado colaborativo para sistemas de recomendación

La técnica más popular para crear sistemas de recomendación es el filtrado colaborativo. La suposición subyacente es que a las personas les gustarán productos similares a otros productos que han comprado, o preferirán productos que compren otras personas con las mismas preferencias. Implica la colaboración de los clientes para calificar los productos para que el modelo funcione, de ahí el nombre de filtrado colaborativo. También se aplica no solo a los productos, sino también al contenido, dependiendo de lo que los especialistas en marketing pretendan recomendar a los clientes.

En pocas palabras, el modelo de filtrado colaborativo funciona de acuerdo con la siguiente secuencia lógica:

1. **Recopile preferencias de una gran base de clientes.**

   Para medir cuántas personas prefieren un producto, los especialistas en marketing pueden crear un sistema de calificación de la comunidad donde los clientes pueden calificar un producto con un simple me gusta / no me gusta (como en YouTube) o con una puntuación de 5 estrellas (como en Amazon). Alternativamente, los especialistas en marketing pueden usar acciones que reflejen preferencias, como leer un artículo, ver un video y agregar productos a la lista de deseos o al carrito de compras. Netflix, por ejemplo, mide las preferencias por películas que la gente ve a lo largo del tiempo.

2. **Agrupe clientes y productos similares.**

   Los clientes que han calificado conjuntos de productos similares y han mostrado comportamientos similares pueden clasificarse en el mismo grupo. El supuesto es que son parte de los mismos segmentos psicográficos (basados en agrado / desagrado) y conductuales (basados en acciones). Alternativamente, los especialistas en marketing también pueden agrupar artículos que sean calificados de manera similar por un grupo particular de clientes.

3. **Predecir la calificación que un cliente probablemente le dará a un nuevo producto.**

   Los especialistas en marketing ahora pueden predecir las calificaciones que los clientes darán a los productos que no han visto y calificaron en función de las calificaciones proporcionadas por clientes con ideas afines. Esta puntuación prevista es

esencial para que los especialistas en marketing ofrezcan los productos adecuados que les puedan gustar a los clientes y que probablemente actúen en el futuro.

Red neuronal para predicciones complejas

Una red neuronal, como su nombre lo indica, se modela libremente a partir de cómo funciona la red neuronal biológica dentro del cerebro humano. Es una de las herramientas de aprendizaje automático más populares que ayuda a las empresas a crear modelos sofisticados para realizar predicciones. El modelo de red neuronal aprende de la experiencia procesando una gran cantidad y variedad de ejemplos pasados. Hoy en día, los modelos de redes neuronales son fácilmente accesibles. Google, por ejemplo, ha puesto TensorFlow, su plataforma de aprendizaje automático con redes neuronales, software de código abierto al alcance de todos.

A diferencia de un modelo de regresión simple, una red neuronal se considera una caja negra porque el funcionamiento interno a menudo es difícil de interpretar para los humanos. En cierto modo, es similar a cómo los humanos a veces no pueden explicar la forma en que toman decisiones basadas en la información disponible. Sin embargo, también es adecuado para construir modelos a partir de datos no estructurados en los que los científicos de datos y los equipos comerciales no pueden determinar el mejor algoritmo a utilizar.

En términos simples, los siguientes pasos explican cómo funciona una red neuronal:

1. **Cargue dos conjuntos de datos: la entrada y la salida.**

   Un modelo de red neuronal consta de una capa de entrada, capas de salida y capas ocultas en el medio. De manera similar a como construimos un modelo de regresión, las variables independientes se cargan en la capa de entrada mientras que las variables dependientes van a la capa de salida. La diferencia, sin embargo, está en las capas ocultas, que esencialmente contienen los algoritmos de caja negra.

2. **Deja que las redes neuronales descubran conexiones entre los datos.**

   Una red neuronal es capaz de conectar los datos para derivar una función o un modelo predictivo. La forma en que funciona es similar a cómo los cerebros humanos conectan los puntos en función de nuestro aprendizaje permanente. La red neuronal descubrirá todo tipo de patrones

y relaciones entre cada conjunto de datos: correlaciones, asociaciones, dependencias y causalidades. Algunas de estas conexiones pueden ser desconocidas y estar ocultas anteriormente.

3. **Utilice el modelo resultante en las capas ocultas para predecir salida.**

   Las funciones derivadas de los datos de ejemplo se pueden usar para predecir la salida de una nueva entrada dada. Y cuando la salida real se vuelve a cargar en la red neuronal, la máquina aprende de su inexactitud y refina las capas ocultas con el tiempo. Por eso, se llama aprendizaje automático. Aunque no revela conocimientos del mundo real debido a su complejidad, el modelo de red neuronal que proviene del aprendizaje automático continuo puede ser muy preciso en sus predicciones.

La elección de modelos predictivos depende del problema en cuestión. Cuando el problema está estructurado y es fácil de comprender, el modelo de regresión es suficiente. Pero cuando el problema involucra factores o algoritmos desconocidos, los métodos de aprendizaje automático, como las redes neuronales, funcionarán mejor. Los especialistas en marketing también pueden utilizar más de un modelo para encontrar el que mejor se ajuste a los datos que tienen (consulte Figura 9.2).

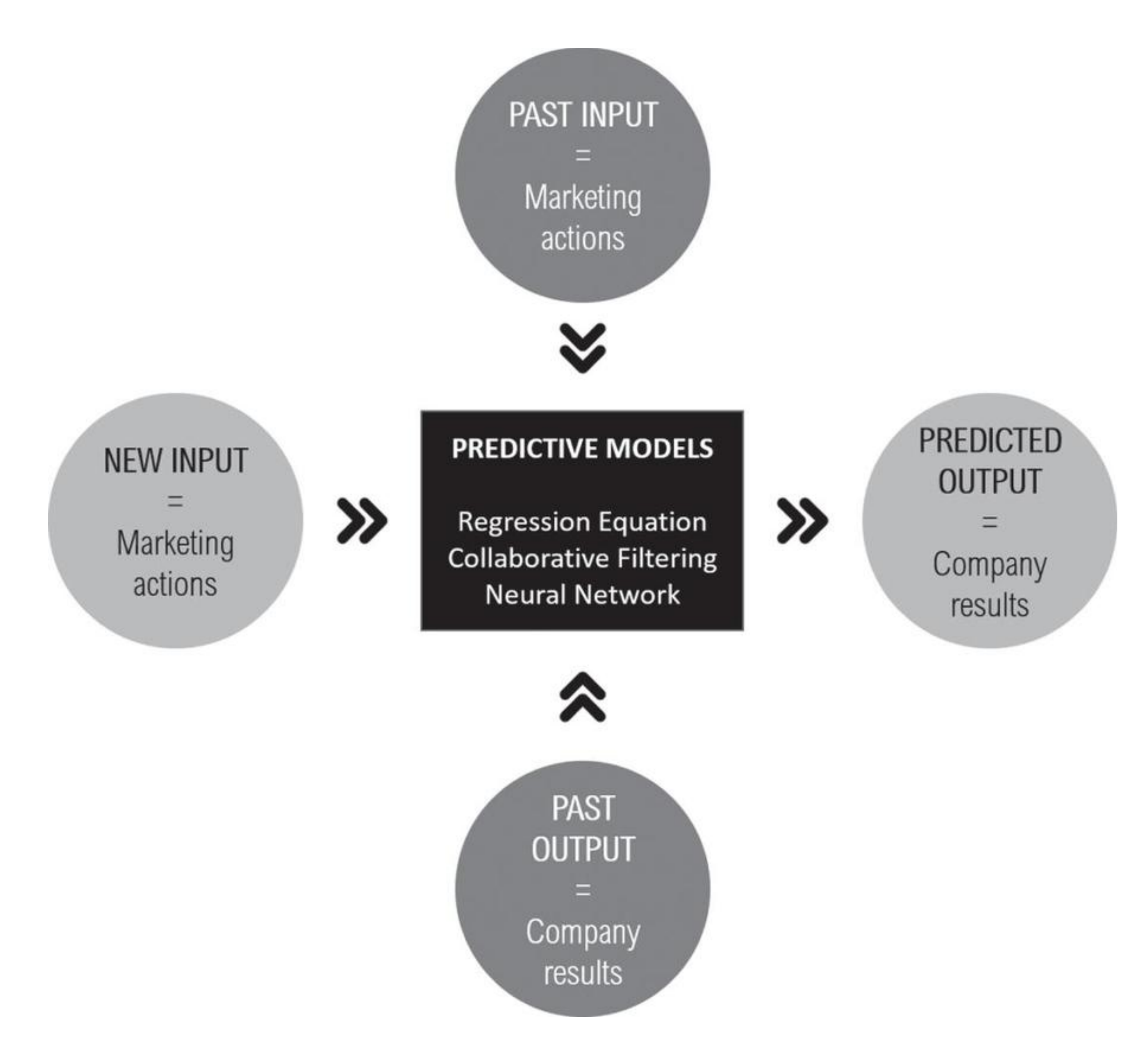


FIGURA 9.2 Cómo funciona el marketing predictivo

Resumen: Anticiparse a la demanda del mercado con acciones proactivas

Los especialistas en marketing basados en datos pueden mantenerse a la vanguardia al predecir los resultados de cada acción de marketing. En la gestión de clientes, el análisis predictivo puede ayudar a las empresas a estimar el valor de sus clientes potenciales antes de la incorporación y determinar cuánta inversión se necesita para conseguirlos y hacerlos crecer.

En la gestión de productos, los especialistas en marketing pueden visualizar los resultados de ventas de un prototipo de producto previo al lanzamiento y determinar qué línea de productos

Venta adicional y venta cruzada de una amplia cartera. Y finalmente, el modelado predictivo puede permitir a los gerentes de marca analizar los sentimientos de sus clientes y decidir cómo construir sus marcas en el contexto dado.

Existen varias técnicas populares de modelado de marketing predictivo, que incluyen análisis de regresión, filtrado colaborativo y redes neuronales. El aprendizaje automático o la inteligencia artificial se pueden utilizar para construir modelos predictivos. Por lo tanto, la mayoría de los especialistas en marketing necesitarán la ayuda técnica de estadísticos y científicos de datos. Pero los especialistas en marketing deben tener una comprensión estratégica de cómo funcionan los modelos y cómo extraer información de ellos.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿Su organización ha aprovechado el análisis predictivo para el marketing? Explore algunas aplicaciones nuevas del marketing predictivo.

- ¿Cómo implementará el marketing predictivo y lo integrará en las operaciones? ¿Cómo se socializarán los modelos predictivos en la organización?

CAPÍTULO 10
Marketing contextual: crear un sentido y una respuesta personalizados
Experiencia

En 2019, Walgreens comenzó a probar refrigeradores inteligentes que combinan cámaras, sensores y puertas de pantalla digital para mostrar los productos en el interior, así como un anuncio personalizado para los compradores. Si bien la tecnología no reconoce rostros ni almacena identidades por razones de privacidad, predice la edad y el género de los compradores. El frigorífico utiliza la detección facial para deducir la demografía y las emociones de un comprador que se acerca a la puerta del frigorífico. También utiliza sensores de movimiento y seguimiento ocular para medir el interés del comprador.

Al combinar estos conocimientos con información externa, como el clima o los eventos locales, el motor de inteligencia artificial puede seleccionar productos y promociones específicos para mostrarlos en las pantallas. El refrigerador también rastrea lo que el comprador elige y recomienda otro artículo que coincida una vez que se cierra la puerta. Como era de esperar, recopila una gran cantidad de datos sobre el comportamiento de los compradores y qué paquete de producto o campaña funciona.

El sistema de refrigeración inteligente, proporcionado por Cooler Screens, ha aportado múltiples ventajas. Walgreens ha experimentado un crecimiento en el tráfico y las compras en las tiendas que lo tienen instalado. La cadena también obtiene ingresos adicionales de los anuncios colocados. Además, la tecnología permite cambios rápidos en precios y promociones con fines de experimentación. Permite a las marcas monitorear las existencias y obtener comentarios sobre sus campañas más recientes.

Este tipo de publicidad dinámica y modelo de contenido contextual no es nuevo en el espacio del marketing digital. Las marcas lo han estado utilizando para impulsar anuncios personalizados basados en el historial de navegación web de los clientes. Con los refrigeradores inteligentes, el modelo se lleva al espacio minorista, esencialmente uniendo los mundos físico y digital. Hoy, los especialistas en marketing pueden realizar

marketing contextual de forma automatizada con la ayuda de la próxima tecnología.

De hecho, el objetivo a largo plazo de la próxima tecnología, como Internet de las cosas (IoT) y la inteligencia artificial (IA), es replicar la conciencia de la situación humana. Los especialistas en marketing experimentados pueden ofrecer los productos adecuados a los clientes adecuados en el momento y el lugar adecuados. Los vendedores experimentados que han construido relaciones a largo plazo conocen profundamente a sus clientes y sirven a cada uno con un enfoque personalizado. La misión es ofrecer esta experiencia contextual a escala con la ayuda de IoT e IA.

Construcción de infraestructura de detección inteligente

Los seres humanos desarrollan conciencia situacional al escanear el entorno en busca de señales sensoriales. Podemos saber las emociones de otras personas al observar sus expresiones faciales y gestos. Sabemos si la gente está molesta o si está contenta con nosotros. Para que las computadoras hagan lo mismo, se requiere una variedad de sensores para recopilar todas las señales para que la IA las procese.

Uso de sensores de proximidad para respuesta contextual en el punto de venta

El primer paso para crear marketing contextual impulsado por IA es configurar un ecosistema conectado de sensores y dispositivos, especialmente en el punto de venta (POS). Uno de los sensores más utilizados en los puntos de venta es una baliza, un transmisor Bluetooth de baja energía que se comunica con los dispositivos cercanos. Con múltiples balizas instaladas en cualquier establecimiento físico, los especialistas en marketing pueden identificar las ubicaciones de los clientes y rastrear el movimiento. Los sensores también pueden ayudar a los especialistas en marketing a enviar contenido personalizado a los dispositivos conectados, por ejemplo, en forma de notificaciones push.

Las empresas deben determinar qué condición específica activará los sensores para realizar acciones basadas en la ubicación. El mejor desencadenante contextual es la presencia de un cliente. El desafío, sin embargo, es reconocer la identidad o el perfil del cliente para asegurar que la respuesta sea verdaderamente personalizada. Por ejemplo, un cliente con el perfil de edad y sexo adecuado que se acerca al pasillo de una tienda minorista puede ser un excelente mensaje para enviar ofertas de descuento personalizadas.

Las variables ambientales, como el clima, también pueden ser un desencadenante contextual. Cuando hace calor afuera es quizás el mejor momento para promover las bebidas frías (ver Figura 10.1).

Para que funcione, los especialistas en marketing deben aprovechar el dispositivo que siempre está en posesión del cliente como un proxy del paradero. Un teléfono inteligente es una alternativa. Los teléfonos inteligentes se han convertido en un dispositivo muy personal que los clientes siempre mantienen cerca. El dispositivo está reemplazando una billetera, una llave y una cámara para muchas personas. Lo más importante es que los teléfonos inteligentes están llenos de sensores y siempre están conectados a través de Bluetooth o una red móvil. De esa forma, los teléfonos móviles pueden conectarse y comunicarse con los sensores.

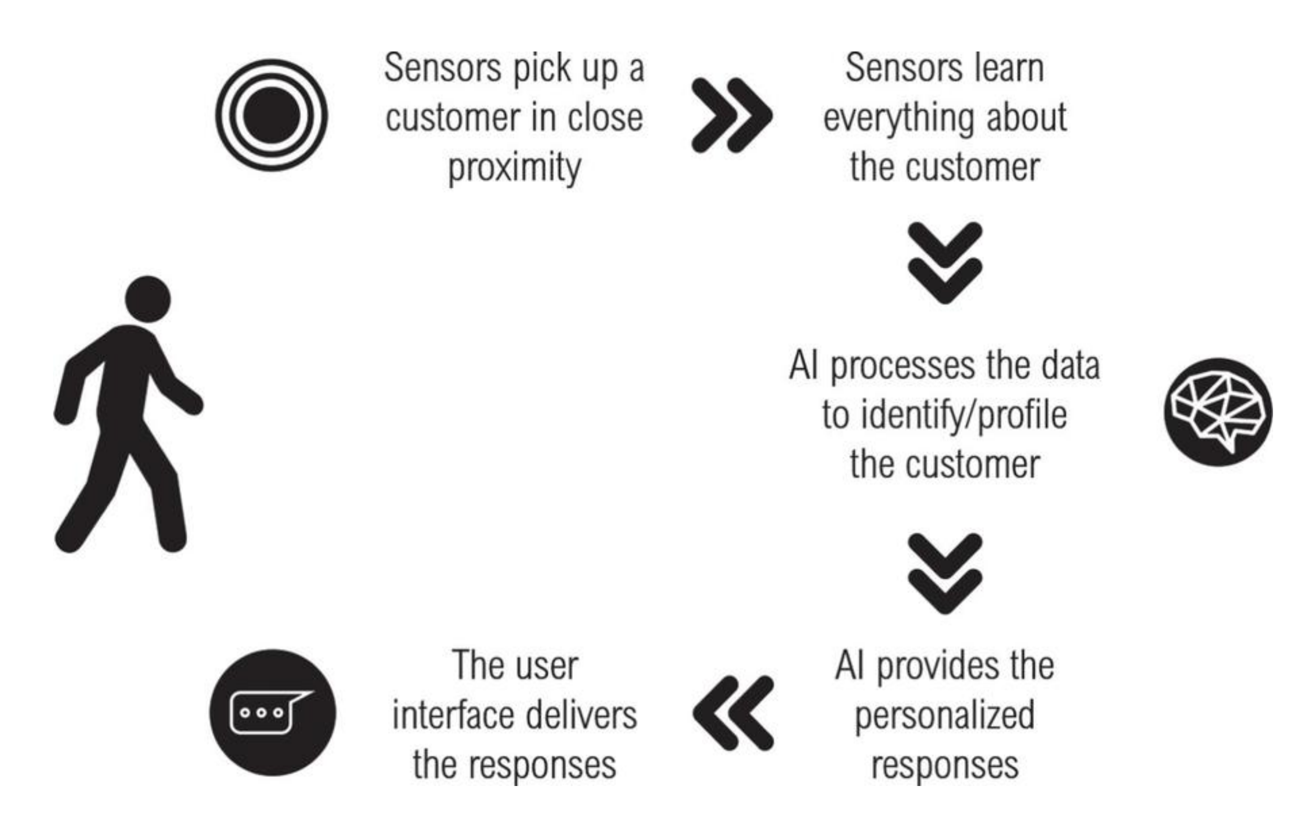


FIGURA 10.1 Mecanismo de marketing contextual

Cuando un cliente con la aplicación móvil correcta está cerca, una baliza o un sensor de proximidad se comunica con el cliente. Digamos, por ejemplo, que el cliente ha instalado una aplicación para un minorista y ha iniciado sesión en la aplicación con su información personal. Una vez activada por la proximidad del teléfono móvil, la baliza puede enviar un mensaje personalizado como una notificación de aplicación.

Imagínese si se instalan balizas en todos los pasillos de las tiendas minoristas, parques temáticos, centros comerciales, hoteles, casinos o cualquier otro establecimiento físico. Las empresas pueden utilizar los teléfonos móviles de los clientes como herramientas de navegación, proporcionando información y promoción a medida que los clientes recorren las ubicaciones físicas. Crea un viaje muy contextual para los clientes. Macy's, Target, CVS y otros minoristas importantes están utilizando tecnología de balizas para este propósito en particular.

El papel de los teléfonos inteligentes se puede reemplazar con dispositivos portátiles, e incluso implantables en el futuro. Los fabricantes de teléfonos inteligentes han estado ofreciendo agresivamente relojes inteligentes, audífonos y bandas de fitness, que potencialmente pueden ser un dispositivo aún más personal para los clientes. Aunque todavía no son tan populares como los teléfonos inteligentes, algunos dispositivos portátiles siguen siendo prometedores, ya que también contienen micro-movimientos del cliente e información de salud. Disney y Mayo Clinic, por ejemplo, usan bandas RFID para rastrear y analizar la ubicación y el movimiento de las personas.

Utilizar la biometría para desencadenar acciones personalizadas

Otro desencadenante contextual popular son los propios clientes. Sin ningún dispositivo personal, los clientes pueden activar acciones basadas en la ubicación con solo mostrar sus rostros. El reconocimiento facial, una tecnología en crecimiento, permite a las empresas no solo estimar los perfiles demográficos sino también identificar personas individuales una vez que se registran en la base de datos. Permite a los especialistas en marketing ofrecer la respuesta contextual adecuada a la persona adecuada.

Al igual que Walgreens y sus refrigeradores inteligentes, Tesco comenzó a instalar tecnología de detección de rostros en sus estaciones de servicio en el Reino Unido. La cámara capturará la cara de un conductor y un motor de inteligencia artificial predecirá la edad y el sexo. El conductor recibirá anuncios dirigidos específicamente para el perfil demográfico mientras espera que se reabastezca el tanque de gasolina.

Bestore, una cadena de snacks en China, utiliza la base de datos de reconocimiento facial de Alibaba para escanear e identificar a las personas que dan su consentimiento. La tecnología permite a los empleados de la tienda ver qué les gusta a los clientes de bocadillos, según los datos de Alibaba, en el momento en que ingresan al

tienda. De esa manera, los asistentes pueden ofrecer el producto adecuado para cada comprador. La tecnología de reconocimiento facial no solo es útil para la identificación del cliente. La cadena minorista también utiliza el sistema de pago de reconocimiento facial "Smile to Pay" de Alipay para pagar en la tienda.

La tecnología de reconocimiento facial ahora también es capaz de detectar los sentimientos de las personas. Los algoritmos de IA pueden inferir emociones analizando las expresiones faciales humanas en imágenes, videos grabados y cámaras en vivo. La función es beneficiosa para que los especialistas en marketing comprendan cómo responden los clientes a sus productos y campañas sin la presencia de un observador humano.

Por lo tanto, la detección de emociones se utiliza para el concepto de producto y la prueba de anuncios en entrevistas en línea y grupos focales. A los encuestados que comparten el acceso a sus cámaras web se les pide que vean una foto o un video y analicen sus reacciones faciales. Por ejemplo, Kellogg's utilizó el análisis de expresión facial de Affectiva para desarrollar anuncios para Crunchy Nut. La compañía rastrea la diversión y el compromiso del espectador cuando mira los comerciales durante la primera visualización y repetición.

Disney experimentó con la detección de emociones instalando cámaras en los cines que mostraban sus películas. Al rastrear millones de expresiones faciales a lo largo de la película, Disney puede descubrir cuánto disfrutan los espectadores de cada escena. Es útil para mejorar la realización de películas para proyectos futuros.

Debido a su análisis en tiempo real, la misma tecnología se puede utilizar para proporcionar contenido receptivo de acuerdo con las reacciones de la audiencia. El caso de uso obvio será para anuncios dinámicos en vallas publicitarias fuera de casa (OOH). Ocean Outdoor, una empresa de publicidad exterior, instaló vallas publicitarias con cámaras que detectan el estado de ánimo, la edad y el género de la audiencia para ofrecer anuncios dirigidos en el Reino Unido.

Otro caso de uso en desarrollo es para conductores de automóviles. Algunos fabricantes de automóviles comenzaron a probar la tecnología de reconocimiento facial para mejorar la experiencia. Al reconocer la cara del propietario del automóvil, un automóvil se puede abrir, iniciar e incluso reproducir automáticamente la lista de reproducción favorita del propietario. Y cuando la tecnología detecta que el rostro del conductor se ve cansado, puede recomendarle que descanse.

Una tecnología relacionada es un sensor de seguimiento ocular. Con esta tecnología, las empresas pueden comprender dónde centra la atención un espectador en función de los movimientos oculares, por ejemplo, al ver un anuncio o un vídeo. Los especialistas en marketing pueden esencialmente crear un mapa de calor y aprender qué áreas específicas del anuncio generan más entusiasmo y participación. Palace Resorts utilizó el seguimiento ocular en su campaña de marketing. La empresa hotelera crea un micrositio donde los visitantes pueden realizar un cuestionario en vídeo y dar su consentimiento para el uso de la tecnología de seguimiento ocular a través de cámaras web. Se pedirá a los visitantes que elijan entre un par de videos con una combinación de varios elementos festivos. Basado en la dirección de su mirada, el sitio recomendará uno de los resorts de la compañía que mejor se adapte a los intereses del visitante.

La voz es otra forma de reconocer a los humanos y desencadenar acciones contextuales. La IA puede analizar las propiedades del habla vocal (velocidad, pausas breves y tonos) y descubrir emociones incrustadas. La compañía de seguros de salud Humana utiliza el análisis de voz de Cogito en sus centros de llamadas para comprender los sentimientos de la persona que llama y recomendar una técnica de conversación al agente del centro de llamadas. Cuando la persona que llama suena molesta, por ejemplo, el motor de inteligencia artificial le dará alertas al agente para que cambie de enfoque. Esencialmente, se trata de entrenar a los agentes para que establezcan una mejor conexión con las personas que llaman en tiempo real.

British Airways también experimenta para comprender el estado de ánimo de sus pasajeros a bordo del avión. Lanzó la "manta de la felicidad", que puede cambiar de color según el estado de ánimo del pasajero. La manta vino con una diadema que monitorea las ondas cerebrales y determina si un pasajero está ansioso o relajado. El experimento ayudó a la aerolínea a comprender los cambios de humor a lo largo del viaje del cliente: al ver entretenimiento a bordo, durante el servicio de comidas o al dormir. Lo más importante es que la tecnología permite a los asistentes de vuelo identificar rápidamente qué pasajeros no están contentos y hacer que se sientan más cómodos.

La detección del estado de ánimo a partir de las expresiones faciales, los movimientos oculares, la voz y las señales neurológicas aún no es una corriente principal en las aplicaciones de marketing. Pero será la clave del futuro del marketing contextual. Es fundamental comprender el estado mental del cliente, además de sus perfiles demográficos básicos.

Creación de un canal directo a las instalaciones del cliente

IoT también penetra en los hogares de los clientes. Todo, desde sistemas de seguridad hasta entretenimiento doméstico y electrodomésticos, está conectado a Internet. El auge de las casas inteligentes proporciona un canal para que los especialistas en marketing promocionen productos y servicios directamente en el lugar donde viven los clientes. Ayuda al marketing a acercarse cada vez más al punto de consumo.

Uno de los canales en crecimiento para los especialistas en marketing en los hogares de los clientes son los altavoces inteligentes como Amazon Echo, Google Nest y Apple HomePod. Cada uno está alimentado por asistentes de voz inteligentes: Alexa, Google Assistant y Siri. Estos altavoces inteligentes actúan esencialmente como motores de búsqueda activados por voz, a los que los clientes hacen preguntas y buscan información. Al igual que los motores de búsqueda, se volverán más inteligentes a medida que aprendan más sobre los hábitos y comportamientos de sus propietarios a través de numerosas consultas. Por lo tanto, potencialmente puede ser un poderoso canal de marketing contextual.

El marketing de estos sistemas de altavoces inteligentes aún se encuentra en las primeras etapas, ya que la publicidad directa no está disponible actualmente en ninguna de las plataformas. Sin embargo, son posibles muchas soluciones. Por ejemplo, Amazon Echo permite a los usuarios entrenar a Alexa con habilidades específicas para que sea más útil. Empresas como P&G y Campbell's están publicando habilidades relacionadas con sus productos. Para la marca Tide, P&G creó una habilidad de Alexa que responde cientos de preguntas sobre la ropa. Campbell lanzó una habilidad de Alexa que proporciona respuestas a consultas sobre recetas. A medida que los clientes hacen estas preguntas y obtienen respuestas, las marcas obtienen una mayor conciencia y una mayor intención de compra.

La mayoría de los electrodomésticos inteligentes también proporcionan un espacio de pantalla para la promoción. El Family Hub de Samsung, un refrigerador con pantalla táctil, permite a los compradores crear una lista de compras y pedir alimentos directamente desde la aplicación Instacart. El refrigerador inteligente también permite a los clientes solicitar un viaje en Uber o pedir comida a GrubHub. El ecosistema de dispositivos inteligentes permite a los especialistas en marketing estar disponibles instantáneamente con los productos y servicios adecuados en el momento en que los clientes más los necesitan.

La utilización más avanzada de los dispositivos conectados en el hogar es para la impresión 3D. La tecnología aún está en pañales porque se considera

caro y complicado. Pero las empresas están explorando formas de llevarlo al uso generalizado. Hershey y 3D Systems introdujeron la impresora de chocolate 3D de CocoJet en 2014. Con CocoJet, los usuarios pueden imprimir chocolate de varias formas y poner un mensaje personalizado en una barra de chocolate. Este tipo de tecnología acerca el punto de producción al punto de consumo.

Aunque es más popular en el negocio de empresa a cliente (B2C), el marketing contextual es muy aplicable en la configuración de empresa a empresa (B2B). Dado que las empresas B2B no tienen necesariamente puntos de venta, los sensores de IoT se instalan en sus productos en las instalaciones del cliente. Los fabricantes de equipos pesados, por ejemplo, pueden instalar sensores en la maquinaria que venden para controlar el rendimiento. Las empresas pueden luego proporcionar los datos contextuales a sus clientes para el mantenimiento preventivo con regularidad y eventualmente ahorrar costos.

Ofreciendo tres niveles de experiencia personalizada

La personalización y la personalización en el mundo digital son sencillas. Los especialistas en marketing utilizan información digital sobre los clientes para ofrecer contenido dinámico que se ajuste al perfil. En el espacio físico, la personalización solía depender en gran medida del toque humano. Con la infraestructura de IoT e IA implementada, las empresas pueden llevar la capacidad digital para adaptar la acción de marketing al mundo físico sin demasiada intervención humana.

El marketing personalizado se puede entregar en tres niveles. El primer nivel es el marketing informativo. En este nivel, los especialistas en marketing brindan la oferta adecuada: mensaje de comunicación de marketing, selección de productos o promoción de precios. El segundo nivel es el marketing interactivo, donde los especialistas en marketing crean un canal de interfaz de comunicación bidireccional e interactúan de manera inteligente con los clientes. El último nivel es el marketing inmersivo, en el que los especialistas en marketing involucran profundamente a los clientes en experiencias sensoriales.

Nivel 1: información personalizada

El marketing basado en la ubicación, en su aplicación limitada, es el tipo más común de marketing informativo. Aprovecha uno de los metadatos más valiosos: la geolocalización. Los datos generalmente se capturan a través del sistema de posicionamiento global (GPS) de los teléfonos inteligentes de los clientes. Para uso en interiores, los datos de geolocalización se pueden mejorar aún más con el uso de sensores de proximidad o balizas.

Con los datos, los especialistas en marketing suelen realizar prácticas de marketing de geoperimetraje, que consiste en crear un perímetro virtual alrededor de un punto de interés específico (como una tienda minorista, un aeropuerto, una oficina y una escuela) y transmitir mensajes dirigidos a la audiencia dentro del perímetro. Todas las principales plataformas de publicidad en redes sociales, como Facebook y Google, ofrecen capacidades de geoperimetraje. Significa que las campañas pueden aislarse en un área específica.

Las empresas pueden utilizar la geovalla para dirigir el tráfico a sus tiendas desde ubicaciones cercanas o ubicaciones de la competencia con ofertas promocionales. Empresas como Sephora, Burger King y Whole Foods utilizan el marketing basado en la ubicación. Burger King, por ejemplo, creó una geovalla alrededor de más de 14,000 ubicaciones de McDonald's, así como más de 7,000 puntos de venta propios en los Estados Unidos en su campaña Whopper Detour. Los usuarios de la aplicación móvil de Burger King pueden pedir un Whopper por un centavo, pero solo si están cerca de un McDonald's. Una vez que se realiza el pedido, se indica a los usuarios que se trasladen del establecimiento McDonald's a un Burger King cercano para obtener sus Whoppers.

Nivel 2: Interacción personalizada

El marketing contextual en su formato interactivo es multicapa. Los clientes no reciben una llamada directa para comprar en las ofertas basadas en la ubicación. En cambio, se les da la oportunidad de responder al mensaje basado en la ubicación que reciben y, en función de la respuesta, las empresas envían otro mensaje, esencialmente creando un diálogo. Con este enfoque, las empresas pueden impulsar a los clientes a pasar al siguiente paso en el recorrido del cliente, de la conciencia a la acción, dándoles los incentivos adecuados o la oferta adecuada. El beneficio de este enfoque es que los clientes estarán más obligados a comprar los productos, habiendo pasado por varias interacciones en un viaje más completo.

Para que el marketing contextual sea más interactivo, las empresas pueden utilizar los principios de la gamificación. Shopkick, una aplicación de recompensas de compras, colabora con American Eagle y muchos otros minoristas para brindar incentivos a los compradores para que avancen en su camino hacia la compra. La aplicación incentiva a las personas en cada paso del camino. Los compradores obtienen recompensas al ingresar a la tienda, escanear un código de barras para obtener más información sobre un producto y probarse ropa en los probadores.

Considere otro ejemplo de Sephora. La empresa hace que el marketing contextual sea más interactivo al permitir que los clientes realicen un seguimiento de sus ofertas basadas en la ubicación con consultas en la tienda. El proceso comienza cuando los clientes prueban Sephora Virtual Artist, una herramienta de realidad aumentada que les permite ver cómo funcionan los productos de maquillaje en sus caras, disponible en línea y en la tienda en un quiosco. Cuando estén cerca de una tienda, se les recordará que visiten y reserven una consulta en la tienda, lo que aumentará las probabilidades de que los clientes compren los productos.

Nivel 3: inmersión total

El máximo nivel de personalización es cuando los especialistas en marketing pueden brindar una inmersión total en el espacio físico con la ayuda de sensores y otras tecnologías, como la realidad aumentada o la robótica. La idea es rodear a los clientes con una experiencia digital mientras se encuentran en tiendas físicas.

Los grandes minoristas, por ejemplo, utilizan datos de geolocalización y realidad aumentada para proporcionar una navegación inmersiva en la tienda. Tome un ejemplo de la aplicación móvil de Lowe's. Los compradores pueden crear una lista de compras dentro de la aplicación móvil y agregar los artículos que desean comprar en la lista. Una vez que hayan terminado, los compradores pueden activar la función de realidad aumentada y aparecerá un camino de color amarillo en la pantalla en el suelo frente a ellos. La ruta lleva a los clientes a los artículos de la lista en la distancia más corta posible.

Las marcas de moda, como Ralph Lauren, están utilizando el probador inteligente para brindar una experiencia digital inmersiva en el mundo físico. Los clientes pueden llevar los artículos de moda que les gusten al probador e interactuar con un espejo digital. Con la tecnología RFID, todas las piezas llevadas al probador se muestran instantáneamente en pantalla. Los clientes pueden elegir diferentes tamaños y colores, y almacenar

los asistentes llevarán los artículos al probador e incluso recomendarán estilos particulares.

El objetivo del marketing contextual inmersivo es difuminar las fronteras entre el mundo físico y el digital para que los clientes sientan una experiencia omnicanal perfecta. De esa manera, podemos combinar el poder de personalización de la tecnología digital y la naturaleza experiencial de los establecimientos tradicionales.

Resumen: Cómo crear una experiencia personalizada con sentido y respuesta

IoT e IA hacen una combinación poderosa con el objetivo de crear una experiencia de marketing contextual en el mundo físico. El marketing dinámico basado en datos de clientes es nativo de los medios digitales. Los especialistas en marketing digital pueden adaptar fácilmente las ofertas de marketing de forma automatizada. La aplicación del marketing contextual en el espacio físico en el pasado a menudo dependía de la capacidad del personal de primera línea para leer a sus clientes. Con la ayuda de IoT e IA, ese ya no es el caso.

El elemento más crítico para establecer el marketing contextual impulsado por la inteligencia artificial es construir un ecosistema conectado de sensores y dispositivos, ya sea en el POS o en las instalaciones del cliente. Una vez que la infraestructura esté en su lugar, los especialistas en marketing solo necesitarán definir los desencadenantes y las acciones de respuesta. Cuando la persona adecuada con el perfil adecuado está cerca de los sensores, los especialistas en marketing pueden obtener más información sobre la persona y ofrecer los productos adecuados con el mensaje correcto. Los especialistas en marketing también pueden interactuar e incluso desarrollar una experiencia de cliente inmersiva para esa persona (consulte Figura 10.2).

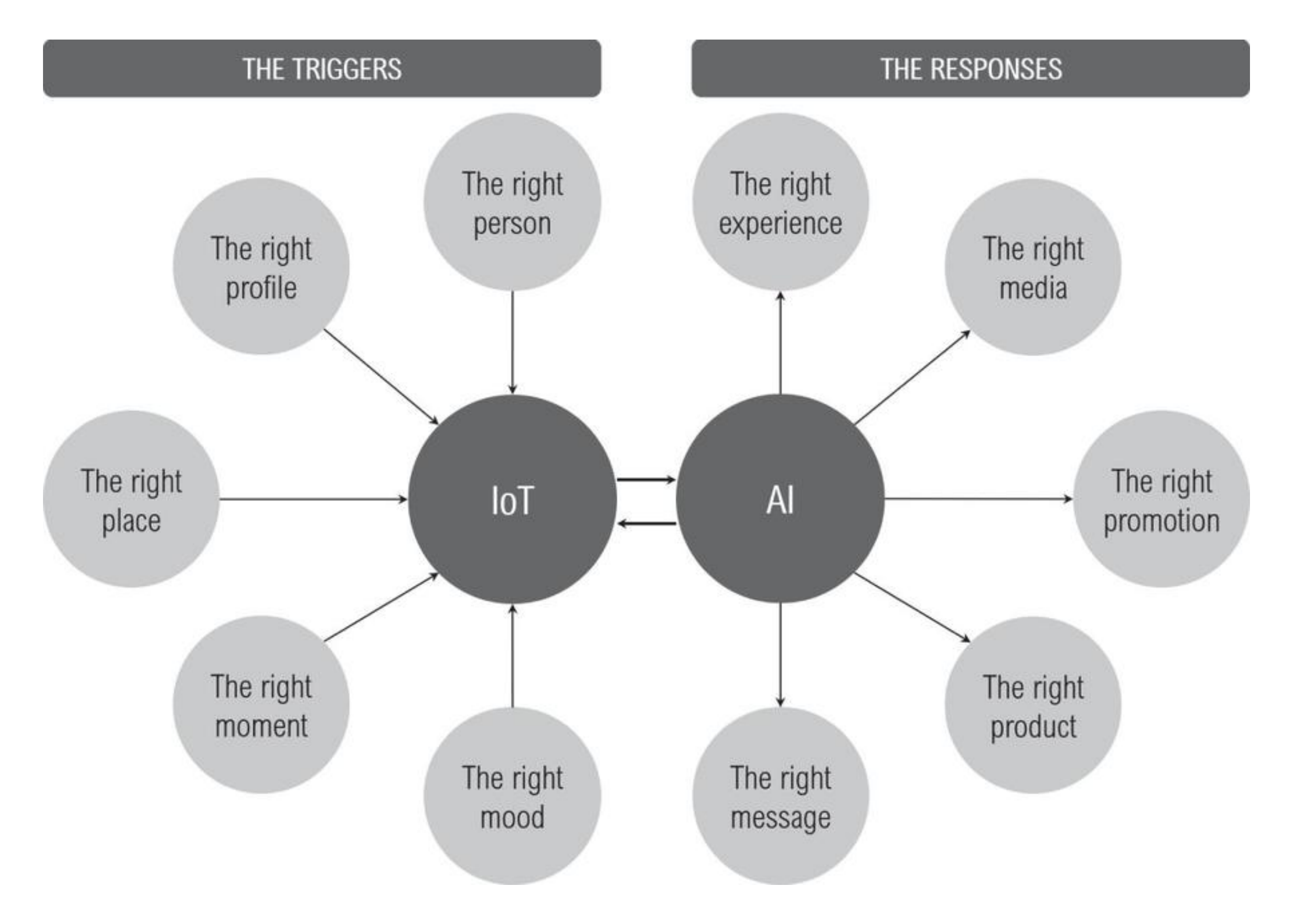


FIGURA 10.2 Los factores desencadenantes y las respuestas en el marketing contextual

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- Piense en cómo aprovecharía la tecnología de marketing contextual en su organización. ¿Cuáles son algunas de las oportunidades para aplicar una combinación de IoT e IA?
- Explore formas de personalizar su enfoque de marketing en función de su comprensión en tiempo real de los clientes.

CAPÍTULO 11
Marketing aumentado: entrega
Interacción humana potenciada por la tecnología

Uno de los titulares más importantes a finales de la década de 1990 fueron las partidas de ajedrez entre Deep Blue de IBM y el gran maestro Garry Kasparov como el enfrentamiento por excelencia entre hombre y máquina. En 1997, la supercomputadora finalmente se convirtió en la primera máquina en vencer a un campeón mundial reinante en una partida de ajedrez. Aunque un año antes, Kasparov había ganado el primer partido, la derrota se convirtió en todo el revuelo en el mundo del ajedrez y más allá.

Muchos expertos atribuyeron la victoria a una señal de la inteligencia superior de la máquina. Deep Blue podía procesar 200 millones de posiciones por segundo en ese momento, mucho más rápido que cualquier humano. El propio Kasparov admitió su incertidumbre sobre la capacidad de Deep Blue durante el juego. Con un oponente humano, era más predecible ya que podía leer su expresión facial y lenguaje corporal.

Posteriormente, muchos jugadores de ajedrez, incluido Kasparov, tenían curiosidad por saber si podían aumentar su capacidad de juego con una computadora de su lado. Condujo a una forma de competición conocida como ajedrez avanzado o de estilo libre, en la que los jugadores humanos pueden consultar con las máquinas antes de decidir cada uno de sus movimientos. En 2005 se reveló una visión revolucionaria, donde en un torneo con la participación de grandes maestros y supercomputadoras, el ganador resultó ser dos ajedrecistas aficionados, Steven Cramton y Zackary Stephen, asistidos por tres computadoras normales (Team ZackS).

Antes de la final, varios grandes maestros con la ayuda de las computadoras habían derrotado a la mayoría de los competidores de supercomputadoras. La única excepción fue el Team ZackS, que también había derrotado a algunas supercomputadoras en el camino. En la final, Team ZackS ganó contra un equipo de grandes maestros y las computadoras de apoyo. Los jugadores aficionados habían enseñado a sus máquinas mejor que cualquier gran maestro o cualquier computadora de autoaprendizaje.

La historia se cita a menudo como prueba de que la colaboración entre humanos y máquinas siempre es mejor que un experto humano o una máquina poderosa. La clave es encontrar la mejor simbiosis entre los dos. Hoy en día, las supercomputadoras no están ni cerca de replicar la inteligencia humana altamente matizada, y el sueño de la inteligencia artificial general (AGI) aún está lejos de realizarse (ver Capítulo 6). Pero las computadoras han sido excelentes para asumir funciones específicas de los humanos. En lugar de construir máquinas que sean capaces de hacer todo, los tecnólogos se enfocan en desarrollar varias aplicaciones de IA limitadas donde las máquinas superan a los humanos.

Saber exactamente qué y cómo enseñar a las computadoras permitirá a los entrenadores humanos desarrollar todo su potencial. Esta premisa conduce a un movimiento de desarrollo tecnológico conocido como amplificación de inteligencia (IA). A diferencia de la inteligencia artificial (IA), que tiene como objetivo replicar la inteligencia humana, IA busca aumentar la inteligencia humana con tecnología. En IA, los humanos siguen siendo los que toman las decisiones, aunque respaldados por un análisis computacional sólido.

En marketing, la aplicación de IA tiene mucho sentido en áreas donde los humanos aún son dominantes y las computadoras solo pueden convertirse en sistemas de apoyo. Por lo tanto, el marketing aumentado se centra en actividades de marketing que involucran en gran medida interfaces de persona a persona, como ventas y servicio al cliente. En estos trabajos intensivos en recursos humanos, el papel de la tecnología es aumentar la productividad asumiendo tareas de bajo valor y ayudando a los humanos a tomar decisiones más inteligentes.

Creación de interfaces de cliente por niveles

La interfaz del cliente, la forma en que los clientes se comunican con las empresas, es una gran parte de la experiencia del cliente. En sectores como el de la hostelería, la asistencia sanitaria, los servicios profesionales e incluso la alta tecnología, algunas interfaces con los clientes están dirigidas principalmente por seres humanos. Los conserjes, enfermeras, consultores y gerentes de cuentas clave son recursos críticos en sus campos, y las máquinas no son compatibles con sus habilidades para brindar la experiencia adecuada. Pero se necesitan años para reclutar y desarrollar las competencias de estas personas antes de que puedan rendir al máximo. La circunstancia hace que las empresas sean un desafío para escalar, esencialmente creando un límite para el crecimiento.

El marketing aumentado ofrece una solución a este problema. Las interfaces digitales proporcionarán nuevas formas alternativas para que los clientes interactúen con marcas y empresas. Gartner estima que el 72% de las interacciones con los clientes involucrarán tecnologías emergentes como IA, chatbot y mensajería móvil para 2022. Aunque una interfaz digital no puede reemplazar por completo la interacción persona a persona, puede hacer que los escasos recursos humanos trabajen más rápido e inteligente.

El auge de la Generación Y y la Generación Z impulsará aún más esta necesidad de marketing aumentado (ver Capítulo 2). Estas dos generaciones ven Internet como una parte indispensable de sus vidas y la tecnología como una extensión de sí mismos. De hecho, no ven fronteras entre el mundo físico y el digital. Lo llaman el mundo "phygital". La necesidad de una entrega rápida y bajo demanda dará paso a las interfaces digitales.

El marketing aumentado comienza con una definición clara de cómo las tecnologías pueden agregar valor a las operaciones de primera línea. Una forma de mejorar la productividad es crear un sistema de interfaz por niveles. Mezclar las interfaces digitales y humanas dentro de una pirámide estructurada permite a las empresas escalar. Las empresas pueden liberar recursos humanos para trabajar en tareas valiosas.

Interfaces de ventas escalonadas

En el proceso de venta, la clasificación por niveles de la interfaz del cliente más común se basa en el ciclo de vida del cliente en todo el embudo de ventas. Las empresas B2B pueden capturar y nutrir clientes potenciales a través de una interfaz digital mientras persiguen clientes potenciales calificados y prospectos calientes con un equipo de vendedores. Con este enfoque, las empresas pueden tener un alcance más amplio con la generación de leads. Al mismo tiempo, pueden reenfocar los esfuerzos de la fuerza de ventas para cerrar los acuerdos. Este arreglo es óptimo ya que el paso final en los embudos de ventas generalmente requiere fuertes habilidades de comunicación y negociación.

Las empresas minoristas también pueden aprovechar las interfaces de ventas escalonadas con presencia omnicanal. Los canales digitales se utilizan para crear conciencia, crear atracción y fomentar las pruebas. Los clientes pueden navegar a través de un catálogo de productos en el sitio web o la aplicación móvil y seleccionar lo que les gusta. Empresas como Sephora e IKEA utilizan la realidad aumentada (RA) para permitir que los compradores potenciales "prueben" el producto.

digitalmente. De esa manera, cuando los clientes vienen a la tienda física, el interés se ha acumulado y es más fácil para los empleados vender.

La división del trabajo entre humanos y máquinas en el proceso de ventas se basa en la especialización de actividades en todo el embudo. Este modelo híbrido utiliza varios canales de venta, desde los de menor costo hasta los más costosos. Cada canal desempeña un papel específico que impulsa a los clientes potenciales de arriba hacia abajo del embudo (ver

Figura 11.1).

Se requieren varios pasos para diseñar la interfaz escalonada que crea la mejor simbiosis entre personas y computadoras:

1. **Determine los pasos en el proceso de venta.**

   Un proceso de ventas típico es similar a un embudo, lo que significa que el equipo de ventas convierte un gran grupo de clientes potenciales en un número menor de clientes paso a paso. La calidad del proceso de ventas se mostrará en las tasas de conversión en todo el embudo. La parte superior del proceso de embudo (ToFu) incluye crear conciencia, generar clientes potenciales, calificar clientes potenciales y capturar datos de clientes potenciales. La mitad del embudo (MoFu) generalmente implica nutrir a los clientes potenciales para convertirlos en prospectos atractivos. Finalmente, la parte inferior del proceso del embudo (BoFu) incluye conocer y convencer a los clientes potenciales, así como la negociación y el cierre de ventas.

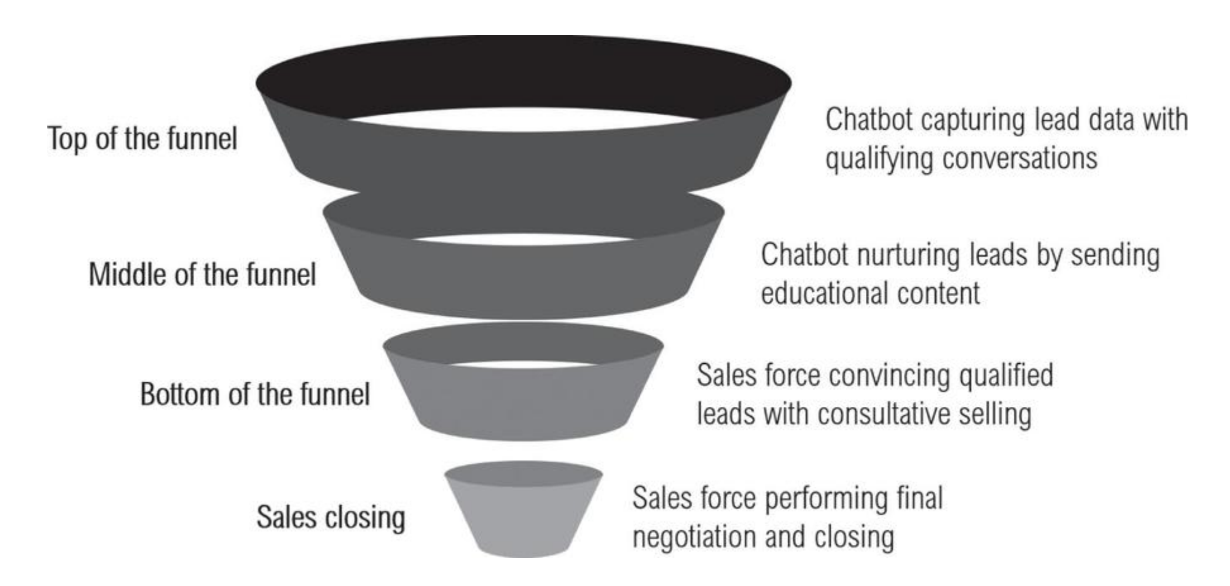


FIGURA 11.1 Ejemplo de marketing aumentado en la interfaz de ventas por niveles

2. **Cree una lista de posibles interfaces de ventas.**

En el pasado, el proceso de ventas dependía mucho de ferias comerciales y marketing por correo electrónico para crear conciencia y generar clientes potenciales. Para nutrir a los clientes potenciales y cerrarlos, las empresas confiaron en las televentas y la fuerza de ventas directa. Con tecnologías avanzadas, surgen muchas interfaces alternativas. El marketing digital ahora tiene un alcance lo suficientemente amplio como para una campaña de concientización. Las empresas pueden utilizar varios canales alternativos para procesar los clientes potenciales, como un sitio web de autoservicio, una aplicación móvil habilitada para AR, un chatbot habilitado para IA y chat en vivo, todo a un costo menor.

3. **Haga coincidir la actividad del embudo con la mejor opción de interfaz.**

Para determinar qué interfaz juega qué papel en el proceso, no siempre se trata solo de reducir costos. Las empresas necesitan equilibrar la eficiencia y la eficacia. Dependiendo de los perfiles de los clientes potenciales, los especialistas en marketing pueden elegir entre canales fuera de línea, como ferias comerciales, y canales de marketing digital, como las redes sociales. Se aplica una lógica similar en la mitad y la parte inferior de los procesos del embudo. Aunque es el más eficaz, la fuerza de ventas sigue siendo el canal más caro. Por lo tanto, la mayoría de las empresas reservan su valioso tiempo específicamente para la parte inferior del embudo. Para la mitad del embudo, el chatbot basado en IA puede reemplazar el papel de las televentas.

Interfaces de servicio al cliente por niveles

En el proceso de servicio al cliente, en otras palabras, cuando se trata con clientes existentes, la base más común para la clasificación de clientes es el valor de por vida del cliente (CLV) o el estado de lealtad del cliente.

El CLV es un ingreso neto proyectado generado por cada cliente en función de la duración estimada de la tenencia. Los clientes con bajo CLV o estado solo tienen acceso a la interfaz digital, de ahí el bajo costo de servicio. Por otro lado, los clientes con CLV alto tienen el privilegio de interactuar con asistentes humanos de alto costo. La clasificación por niveles de la calidad del servicio proporciona el incentivo para que los clientes asciendan en la escalera haciendo una compra más grande o comprometiendo su lealtad a marcas específicas.

La rica información que se puede encontrar en Internet hace que las personas busquen soluciones por sí mismas cuando se encuentran con un problema con productos y servicios. Muchas empresas facilitan la tendencia del autoservicio al proporcionar recursos en línea de búsqueda para sus clientes. Muchos también desarrollan foros o comunidades de soporte donde los clientes pueden preguntarse entre sí sobre sus problemas. En esta aplicación de tecnología social, los voluntarios que ayudaron a otros son recompensados con insignias de gamificación. Una buena práctica desde hace mucho tiempo para las empresas de tecnología, el enfoque ahora es adoptado por empresas de otras industrias. Con una sólida base de conocimientos y foros de soporte, las empresas pueden anticipar los problemas de los clientes y los clientes pueden evitar la molestia innecesaria de ponerse en contacto con el servicio de atención al cliente.

Las bases de conocimiento de los foros y recursos en línea se convierten en grandes datos estructurados que las empresas alimentan a sus algoritmos de aprendizaje automático. En lugar de buscar respuestas en las páginas o comunidades de soporte, los clientes ahora pueden simplemente pedir soluciones a AI. La interfaz de servicio al cliente automatizada puede ser un chatbot o un asistente virtual. Brinda a los clientes no solo conveniencia, sino también las soluciones instantáneas que desean. Del mismo modo, los scripts e historiales de los centros de llamadas y los chats en vivo ahora se pueden transferir al motor de inteligencia artificial, lo que esencialmente brinda opciones sin complicaciones para los clientes que tienen preguntas básicas y frecuentes.

Las empresas deben tomar varios pasos para desarrollar una atención al cliente por niveles con una simbiosis sólida entre humanos y máquinas:

1. **Cree una base de conocimientos de preguntas frecuentes.**

    Las empresas aprenden de historias pasadas que la mayoría de las consultas de los clientes son básicas y repetitivas. Es ineficaz utilizar representantes de servicio al cliente para responder a estas preguntas. Por tanto, lo primero que deben hacer las empresas es recopilar estas preguntas en una biblioteca de información de fácil acceso. Una buena estructura y categorización ayudarán a los clientes a navegar a través de la base de conocimientos. Las empresas deben utilizar guiones gráficos que utilicen historias de clientes reales: situaciones y escenarios reales a los que se enfrentan los clientes. Además, una buena base de conocimientos debe tener una función de búsqueda. Y finalmente, también debe actualizarse continuamente con nueva información.

2. **Determine el modelo de niveles de clientes.**

    Con la analítica, las empresas pueden analizar rápidamente un gran volumen de transacciones en registros de clientes individuales. Las empresas necesitan simplemente determinar un conjunto de criterios para evaluar el valor de cada cliente para ellas. Por lo general, la clasificación por niveles implica medidas tanto financieras (ingresos, rentabilidad) como no financieras (participación en la cartera, tenencia, importancia estratégica). Según los criterios, las empresas pueden agrupar a los clientes en niveles. El escalonamiento es dinámico; debe haber un mecanismo para que los clientes suban y bajen. Cuando el escalonamiento está bien definido, es

    sencillo para determinar los presupuestos de costo de servicio para cada nivel. Los presupuestos determinarán a qué opciones de soporte al cliente puede acceder cada cliente.

3. **Cree opciones de soporte al cliente de varios niveles.**

    Las empresas pueden aprovechar la base de conocimientos para varios canales de servicio al cliente. El primero es crear una opción de autoservicio poniendo la base de conocimientos en el sitio web. Cuando la base de conocimientos tiene guiones gráficos fluidos, se puede transferir fácilmente a las plataformas de chatbots y asistente virtual (por ejemplo, habilidades de Alexa). Cuando los clientes no obtienen respuestas después de haber pasado por estas interfaces de máquina, las empresas deben ofrecer una opción para escalar a interfaces de persona a persona. Los foros y las comunidades son excelentes formas de empoderar a los clientes. Pero en última instancia, los representantes de servicio al cliente deben estar listos para dar respuestas cuando nadie más pueda, ya sea por correo electrónico, en vivo.

chat o llamada telefónica. Las empresas no deberían ofrecer todas estas opciones a todo el mundo. Los clientes de nivel bajo generalmente tendrán acceso a opciones de autoservicio (foros y recursos en línea), mientras que los clientes de nivel alto obtendrán todo tipo de acceso según sus preferencias (consulte Figura 11.2).

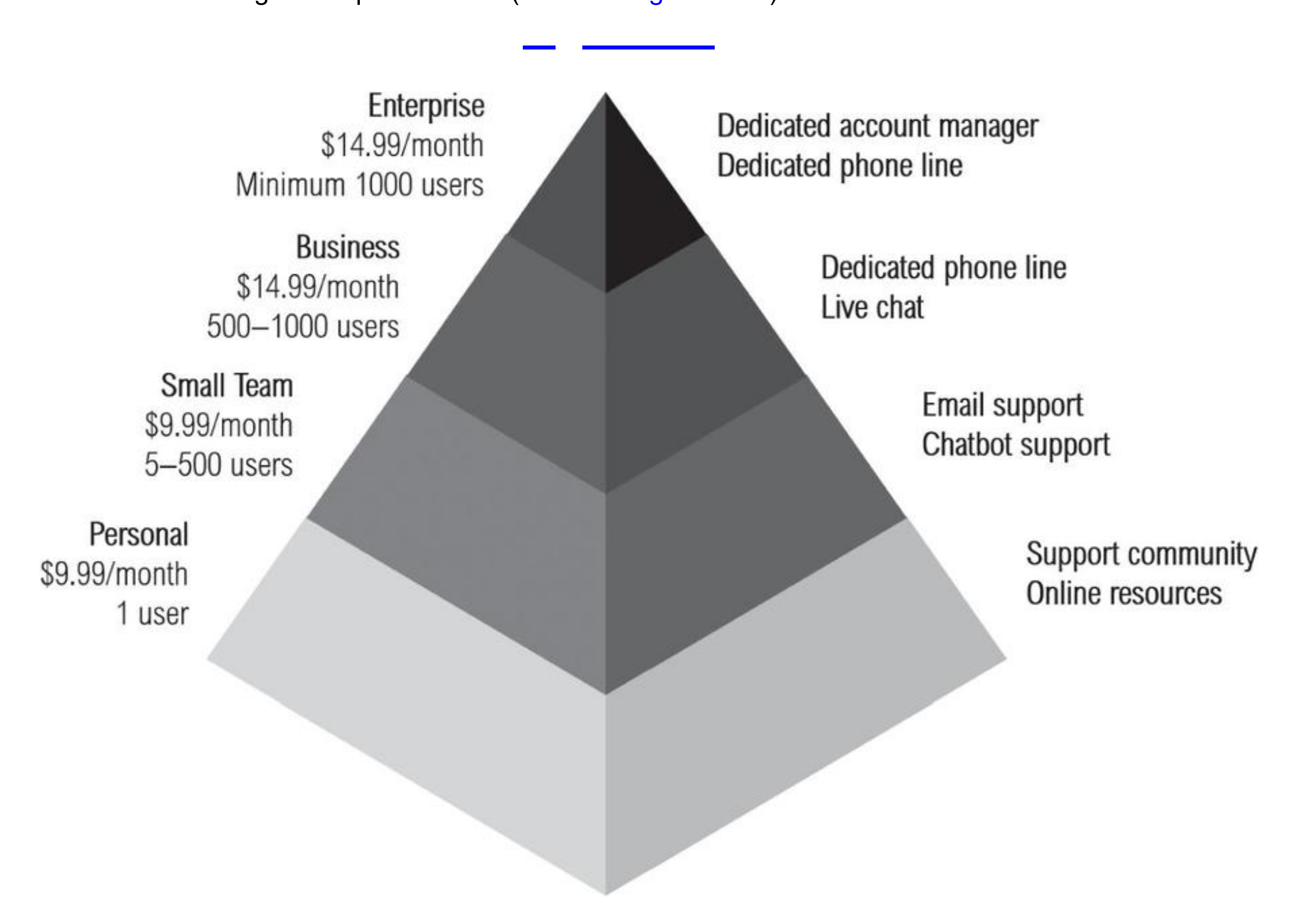


FIGURA 11.2 Ejemplo de marketing aumentado en la interfaz de servicio al cliente por niveles

Proporcionar herramientas digitales para los líderes

El marketing aumentado no se trata solo de la división del trabajo. Las herramientas digitales pueden empoderar a los empleados de primera línea que tienen interacciones directas con los clientes. Hoy en día, a pesar de todo el revuelo que rodea al comercio electrónico y las compras en línea, la mayoría de las ventas minoristas todavía se realizan en tiendas físicas. La mayoría de los clientes todavía están en el sitio web: buscan en línea y compran sin conexión. Por lo tanto, cuando los clientes bien informados que han pasado horas investigando productos en línea finalmente llegan a la tienda, esperan que el personal de primera línea igualmente informado interactúe con ellos.

También ocurre una tendencia similar en la industria de servicios. Los clientes están acostumbrados a leer reseñas antes de ir a hoteles, empresas de servicios profesionales o instituciones educativas para explorar más. Estos clientes más inteligentes tienen altas expectativas y eso hace que el trabajo de los empleados de primera línea sea más desafiante.

El personal de primera línea es de vital importancia, especialmente en entornos de alto contacto, como los sectores minorista y de servicios. Incluso en industrias de bajo contacto, el personal de primera línea a menudo se convierte en la última línea de defensa en términos de recuperación de servicios. A menudo pueden convertirse en la fuente de diferenciación y el rostro de las marcas. Es vital capacitar a los empleados con el conocimiento adecuado que las empresas tienen sobre sus clientes. Los empleados de cara al cliente son el medio más importante para educar a los clientes sobre las cosas que son difíciles de transmitir por otros medios.

Con una gran cantidad de conocimientos, el personal de primera línea puede ser más productivo. Pueden centrarse en la conversión de ventas, la venta cruzada y las ventas adicionales en lugar de hacer conjeturas inteligentes sobre los clientes. Los historiales de transacciones y las recomendaciones de productos generadas por IA son parte de la información que ayudará a los empleados a comprender qué ofrecer a los clientes. Ser capaz de anticipar las necesidades del cliente es esencial para el trabajo de primera línea. Es igualmente importante poder proporcionar interacciones personalizadas y construir relaciones como si conocieran a los clientes desde hace mucho tiempo.

Las herramientas digitales en las tiendas físicas también ayudan a reducir la fricción para las empresas que buscan brindar una experiencia omnicanal. Considere la Guía de cambio de imagen digital de Sephora. Un cliente puede reservar una cita con un maquillador. Una vez en la tienda, el cliente puede navegar por el lookbook en línea para inspirarse en un cambio de imagen. El artista utiliza un pequeño escáner llamado Color IQ para capturar el tono de piel y determinar el tono perfecto para el cliente. Con la información del lookbook y Color IQ, el artista puede buscar y escanear productos que se ajusten al perfil del cliente. Una vez que se completa el cambio de imagen, el artista puede enviar por correo electrónico al cliente la lista de pasos y productos que se han utilizado, útil para una compra repetida.

Las empresas deben crear no solo una interfaz digital para los clientes, sino también una interfaz adecuada para los empleados. La entrega de información del cliente se puede realizar a través de dispositivos móviles o

usables. Los hoteles, por ejemplo, pueden permitir a los clientes realizar solicitudes a través de tabletas en la habitación o sus teléfonos inteligentes, y esas solicitudes pueden llegar al servicio de limpieza, la cocina o el conserje directamente o mediante un chatbot conectado. Facilita una respuesta más rápida y, por lo tanto, crea una mejor experiencia para el cliente.

Hay varios pasos para que las empresas proporcionen las herramientas digitales adecuadas para ayudar a los empleados de primera línea:

1. **Comprenda los puntos de frustración de los empleados.**

   El mayor error que cometen las empresas al implementar herramientas digitales en las operaciones de primera línea es centrarse en la tecnología y no en la razón para implementarla. Comprender la experiencia del empleado (EX) es igualmente esencial como comprender la experiencia del cliente (CX). Por lo tanto, el primer paso es mapear el recorrido de la experiencia del empleado como información complementaria al mapa de la experiencia del cliente. El trabajo de primera línea es difícil y estresante. Pero también contiene mucha información. Las empresas deben escuchar la voz de los empleados que se enfrentan al cliente y señalar sus frustraciones. Al igual que los clientes, los empleados suelen sentirse frustrados por las ineficiencias (actividades que les consumen mucho tiempo) y las posibles fallas del servicio: la incapacidad de darles a los clientes lo que quieren, lo que genera quejas.

2. **Identificar cómo la tecnología puede ser una solución.**

   Una vez que se han identificado los puntos de frustración, las empresas deben encontrar soluciones tecnológicas que funcionen. La mayoría de las veces, las empresas se centran en las soluciones que se pueden integrar en todo el sistema de tecnología de la información. Pero la clave para hacer la selección correcta, sin embargo, es involucrar a los empleados en el proceso. Las pruebas deben realizarse con el apoyo de los empleados. Ayudará a las empresas a anticipar problemas potenciales en la ejecución desde el principio y aumentar la aceptación. También es fundamental comprender cómo los trabajadores de primera línea utilizan la tecnología. Las empresas deben elegir el hardware adecuado. Los teléfonos inteligentes y las tabletas son herramientas digitales estándar para algunas tareas. Pero para otros roles que requieren aplicaciones de manos libres, los dispositivos portátiles pueden tener más sentido.

3. **Centrarse en la gestión del cambio.**

A diferencia de otros elementos de Marketing 5.0, el marketing aumentado requiere una estrecha colaboración entre los empleados de primera línea y los habilitadores de tecnología. El mayor desafío, especialmente para las empresas con una gran cantidad de trabajadores de primera línea, es la resistencia al cambio. No todos los clientes son expertos en tecnología; del mismo modo, no todos los empleados están preparados para la tecnología digital. No todo el mundo se siente cómodo con el aumento de la tecnología. La formación para mejorar las habilidades digitales es fundamental para el éxito. Pero el aprendizaje no se trata solo de las habilidades, sino también de la mentalidad digital. Monitorear los obstáculos de ejecución y solucionarlos también es algo a lo que las empresas deben prestar atención en el lanzamiento.

Resumen: Ofreciendo interacción humana potenciada por la tecnología

Una de las áreas donde la simbiosis hombre-máquina proporciona el mejor resultado es en la interfaz del cliente. Para consultas básicas y sencillas, las interfaces digitales son suficientes. Pero para interacciones más consultivas, las computadoras aún tienen que superar la interfaz de persona a persona. Por tanto, tiene sentido una división del trabajo dentro de una estructura escalonada.

En el proceso de ventas, la parte superior e intermedia del embudo se puede delegar a las máquinas, mientras que la parte inferior la realiza la fuerza de ventas. En el servicio al cliente, la interfaz digital y de autoservicio se utiliza para atender a la masa de clientes, mientras que los representantes de soporte al cliente están reservados para los clientes más valiosos. Las empresas deben utilizar una inteligencia artificial limitada para garantizar la calidad de las interacciones digitales.

El marketing aumentado también se trata de empoderar a los empleados de primera línea con tecnologías digitales. Los clientes inteligentes y siempre activos deben ir acompañados de empleados bien informados. Hacer que la información basada en datos esté disponible en el punto de interacción permite a los empleados adaptar su enfoque a cada cliente. Una interfaz bidireccional entre clientes y empleados también reduce la fricción y, en última instancia, mejora la experiencia del cliente.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- Explore las áreas en las que puede mejorar la productividad de su personal de ventas y servicio al cliente de primera línea. ¿Cuáles son algunas de las tareas que puede realizar un sistema informático?
- ¿Cómo puede empoderar a su personal de primera línea para que tome mejores decisiones? Por ejemplo, ¿cómo pueden sus vendedores utilizar los datos de segmentación de clientes para mejorar la tasa de conversión de ventas?

CAPITULO 12

Marketing ágil: ejecución

Operaciones a ritmo y escala

Zara ha sido una de las marcas de moda rápida de mayor éxito en la última década. A diferencia de las empresas de ropa tradicionales que se basan en tendencias estacionales más largas, Inditex, el propietario de la marca Zara, apuesta por un tiempo de respuesta rápido con más de 10.000 diseños diferentes por año. Inditex puede llevar las últimas tendencias de la pasarela al escaparate en tan solo un par de semanas. Detrás de esta extraordinaria velocidad hay un diseño ágil y una cadena de suministro.

La compañía monitorea las tendencias de la indumentaria de celebridades y los desfiles de moda en todo el mundo. También analiza las ventas de cada unidad de mantenimiento de existencias (SKU) a nivel de tienda para determinar qué artículos tienen una fuerte demanda en tiempo real, utilizando el seguimiento de identificación por radiofrecuencia (RFID). Los conocimientos del mercado dictan equipos descentralizados de diseñadores sobre qué elementos crear. El abastecimiento a menudo se realiza al mismo tiempo que el proceso de diseño, lo que hace que el proceso sea mucho más rápido. Los productos Zara también se fabrican en lotes pequeños, lo que garantiza una alta rotación de inventario y permite que la marca pruebe la aceptación del mercado antes de comprometerse con un mayor volumen de producción.

La práctica de lanzamiento al mercado de Zara es un ejemplo de marketing ágil. El análisis en tiempo real, los equipos descentralizados de respuesta rápida, las plataformas de productos flexibles, los procesos simultáneos y la experimentación rápida son todos los sellos distintivos de una organización ágil. Con este modelo, la marca ha cambiado la forma en que la gente compra ropa y complementos.

Pero el comercio minorista de moda rápida es un negocio polarizador. A pesar de tener una gran base de seguidores, los minoristas también generan críticas, especialmente por su enorme desperdicio y prácticas laborales injustas. Una organización ágil debe sentir y responder rápidamente a los sentimientos del mercado. Por lo tanto, Zara anunció su apoyo a la economía circular: el uso continuo de materiales mediante la reutilización y el reciclaje. Zara también se compromete a que todos sus productos de ropa estarán hechos con materiales sostenibles por

2025.

La mayor prueba de la agilidad de Zara es cómo operará la empresa en el mundo pospandémico. Zara suele utilizar sus tiendas como centros logísticos de comercio electrónico. Con las tiendas cerradas temporalmente durante los cierres cerrados y 1,200 tiendas que cerrarán permanentemente a nivel mundial, el plan necesita un reajuste. La integración entre los negocios en línea y tradicionales será la clave para la marca en la próxima década.

¿Por qué Agile Marketing?

Un ciclo de vida de producto corto caracteriza a la industria de alta tecnología. Los jugadores compiten por ser los primeros en comercializar y capturar el valor máximo antes de que la tecnología se vuelva obsoleta. Las empresas necesitan monitorear y responder a nuevas tendencias y comportamientos cambiantes de los clientes. Las iteraciones de nuevos productos son rápidas ya que la ventana en la que se pueden obtener beneficios de los productos es limitada. Por lo tanto, las empresas de alta tecnología son las primeras en adoptar el marketing ágil.

En el acelerado mundo digital, muchas otras industrias (indumentaria, bienes de consumo empaquetados, electrónica de consumo y automoción) están experimentando ciclos de vida de productos acortados en diversos grados. En estas industrias, las preferencias de los clientes hacia los productos están cambiando rápidamente, impulsadas por la proliferación de nuevas ofertas. Incluso la experiencia del cliente tiene una fecha de caducidad. La experiencia que alguna vez fue convincente puede quedar obsoleta tan pronto como todos los demás la alcancen y la reemplacen.

El entorno digital siempre conectado conduce a estas preferencias que cambian rápidamente. La experiencia del cliente, que solía ser muy privada, se puede transmitir a todos los demás a través de las redes sociales, lo que reduce su *Guau* factor cada vez que las empresas intentan replicarlo por segunda vez. Los clientes siempre activos también exigen marcas siempre activas que satisfagan sus necesidades 24 horas al día, 7 días a la semana. Todo está bajo demanda, o como lo llamó TomMarch, la nueva WWW (lo que sea, cuando sea, donde sea). En consecuencia, las empresas deben monitorear continuamente y actuar sobre las tendencias y conversaciones en curso a un ritmo más rápido.

Las estrategias tradicionales de salida al mercado planificadas previamente ya no son eficaces. En una era llena de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA), las empresas ya no pueden hacer planes a largo plazo.

sin hacer numerosos ajustes en el camino. De hecho, la mayoría de los planes a largo plazo ya están desactualizados cuando se alcanzan los hitos.

Las empresas deben igualar la velocidad de los cambios de clientes y, al mismo tiempo, superar a la competencia. La agilidad es el nuevo nombre del juego. La estabilidad operativa solía ser el único factor crítico de éxito para que las empresas escalen y crezcan. Aunque sigue siendo vital, también debe complementarse con equipos ágiles que se conviertan en catalizadores de nuevos motores de crecimiento. El marketing ágil es la pieza final del rompecabezas para que las empresas implementen Marketing 5.0. La disciplina se adapta al panorama empresarial vertiginoso e impredecible al que se enfrentan.

Configurar el marketing ágil

El marketing ágil requiere un cierto tipo de mentalidad de la que carecen las empresas tradicionales. Por defecto, las empresas emergentes ya tienen mentalidades ágiles debido a sus escasos recursos. Estas empresas necesitan hacer que las cosas sucedan rápidamente antes de que se agote su reducido presupuesto. Sin embargo, las grandes empresas deberían adoptar el marketing ágil de manera diferente. La estructura complicada y la burocracia inherente a las grandes organizaciones son los peores enemigos del marketing ágil. Las empresas deben establecer equipos separados para garantizar que mantienen operaciones estables y rentables al tiempo que se aseguran de no perderse el próximo gran avance. Por tanto, el proceso ágil suele estar reservado solo para proyectos de innovación que se centran en nuevos motores de crecimiento.

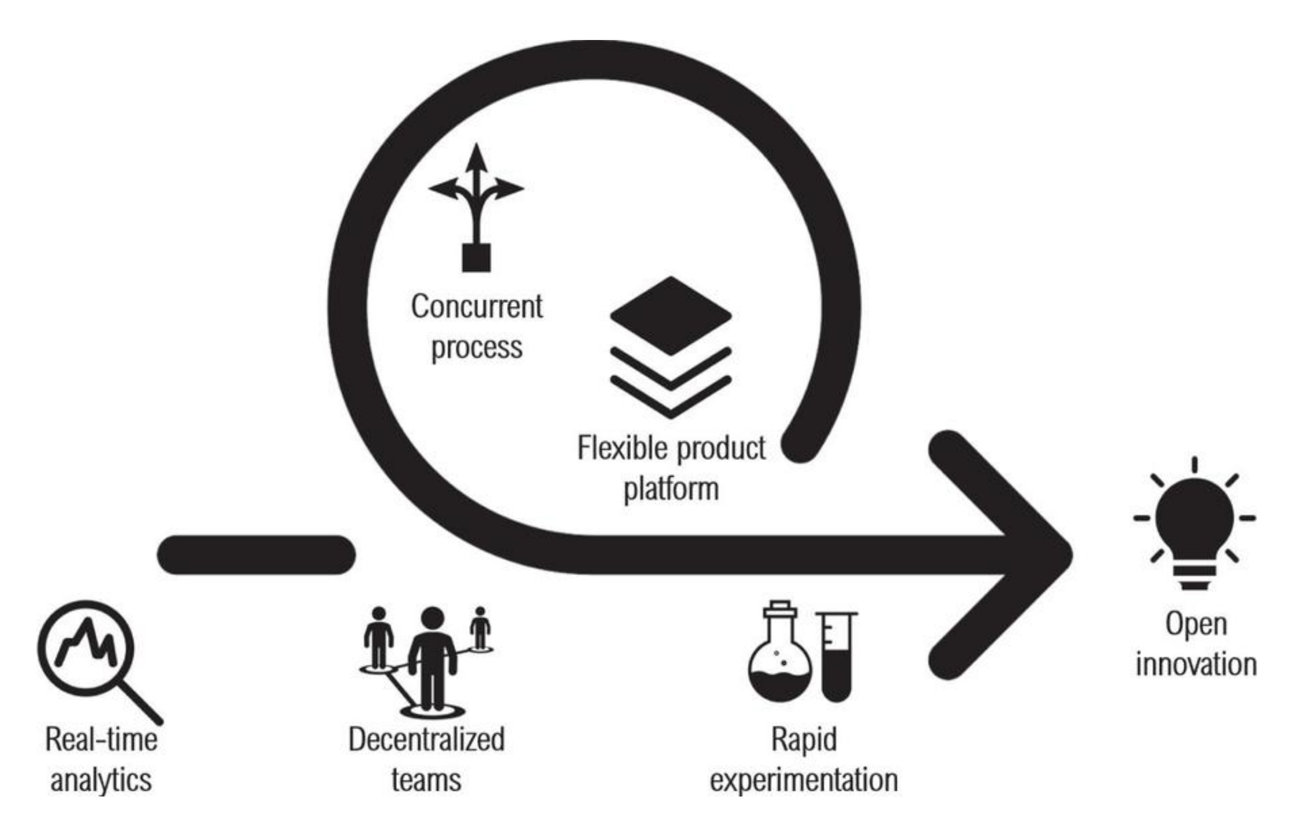


FIGURA 12.1 Desarrollo de marketing ágil

Hay varios componentes clave en una organización de marketing ágil (consulte Figura 12.1). Primero, las empresas deben configurar análisis en tiempo real. El siguiente es establecer equipos ágiles descentralizados que se alimenten de los conocimientos generados por la analítica. Luego, los equipos realizan múltiples configuraciones de productos o campañas basadas en una plataforma flexible. Ejecutan experimentación rápida en un proceso concurrente desde la ideación hasta la creación de prototipos. Al probar cada configuración con análisis de aceptación del mercado real, determinarán cuál trae el resultado más favorable. Al realizar todo el proceso ágil, las empresas deben adoptar una mentalidad de innovación abierta en la que las empresas aprovechen tanto los recursos internos como externos.

Cree una capacidad de análisis en tiempo real

El marketing ágil tiene un mecanismo de respuesta rápida. Por lo tanto, lo primero que se debe construir es la capacidad de análisis. El objetivo es identificar problemas que necesitan soluciones u oportunidades de crecimiento. Para ello, las empresas deben tener una captura de datos de clientes que monitoree los cambios en tiempo real. Las herramientas de escucha social, también conocidas como monitoreo de redes sociales, pueden ser particularmente útiles para rastrear

discusiones sobre una marca o un producto en las redes sociales y comunidades en línea. Las herramientas filtran las conversaciones sociales no estructuradas en inteligencia útil del cliente, como palabras clave, tendencias emergentes, opiniones polarizadas, sentimientos de marca, visibilidad de la campaña, aceptación del producto y respuesta de la competencia. Los datos también se enriquecen con geoetiquetado, que permite a las empresas realizar un seguimiento de la información por regiones y ubicaciones.

Las empresas también deben realizar un seguimiento de los cambios en el comportamiento del cliente reflejados por el tráfico y las transacciones. Las empresas pueden seguir los viajes de los clientes en sus sitios web y analizar las compras de comercio electrónico en tiempo real. Para las empresas con activos físicos, los datos del punto de venta (POS) son los más comunes para evaluar si un SKU de producto en particular está ganando terreno en el mercado. Al usar etiquetas RFID en los productos, las empresas pueden obtener una mejor imagen del recorrido del cliente antes de la compra. Por ejemplo, los minoristas pueden obtener información sobre cuánto tiempo les toma a los clientes decidir antes de comprar un producto y el viaje que realizan antes de que el producto llegue a los cajeros.

Con permiso, las etiquetas RFID también pueden funcionar como dispositivos portátiles para rastrear los movimientos de los clientes y mejorar la experiencia del cliente. Disney incorpora RFID en Magic Bands para rastrear los movimientos de visitantes en sus parques temáticos. La Clínica Mayo utiliza RFID en la pulsera del paciente y las insignias del personal con el mismo propósito. Las empresas B2B utilizan el seguimiento RFID para gestionar la logística y optimizar la cadena de suministro.

Estos datos de tráfico y transacciones son útiles para analizar rápidamente la causalidad entre campañas y resultados, o entre lanzamientos de productos y ventas. En otras áreas, el objetivo es encontrar el producto que mejor se ajuste al mercado. Las métricas para medir el éxito deben ser significativas y viables para que las empresas sepan con precisión qué refinar a partir de las campañas o productos. El análisis en tiempo real permite a las empresas experimentar y obtener un aprendizaje validado rápidamente.

Establecer equipos descentralizados

El marketing ágil requiere que varios equipos pequeños trabajen en diferentes cosas. Los equipos se alimentarán de los conocimientos generados por los análisis en tiempo real. En el marketing ágil, a cada grupo se le asigna una tarea específica con un cronograma para completar. Por tanto, los equipos son más responsables.

El modelo se inspira en el scrum, un método ágil más utilizado para el desarrollo de software. En el espacio de marketing, las aplicaciones del enfoque ágil pueden incluir diseño de nueva experiencia del cliente (CX), innovación de productos, mejora de procesos de marketing, campañas de marketing creativas y desarrollo de nuevos negocios.

Uno de los principales obstáculos del marketing ágil son los silos organizativos. Muchas organizaciones grandes luchan por alinear diferentes funciones con indicadores clave de rendimiento (KPI) en conflicto. Por lo tanto, cada equipo ágil debe tener miembros multifuncionales dedicados con experiencia diversa: desarrollo de productos, marketing y tecnología. Dado que los grupos son pequeños y trabajan con los mismos conjuntos de objetivos, los silos pueden eliminarse. Al mismo tiempo, los empleados están más comprometidos y sienten que su trabajo es significativo.

Además de reducir cualquier fricción, los equipos multifuncionales son adecuados para el pensamiento divergente, que es esencial en cualquier proyecto de innovación. Los equipos multifuncionales también son obligatorios para dar vida a las ideas. La persona de marketing, por ejemplo, juega un papel en la interpretación de los conocimientos, mientras que la persona de ingeniería ayuda a desarrollar prototipos funcionales. Cada equipo debe tener todos los recursos necesarios para completar los objetivos de forma independiente.

Los modelos tradicionales de toma de decisiones con el proceso de aprobación de múltiples capas también son demasiado engorrosos para un marketing ágil. Las decisiones deben tomarse rápidamente y las demoras afectarán significativamente el resultado. Por lo tanto, los equipos deben ser autónomos y dotados de autoridad para la toma de decisiones descentralizada relacionada con su asignación. El modelo flexible requiere un fuerte compromiso de la alta dirección. El rol de la alta gerencia en el marketing ágil es monitorear el progreso, dar retroalimentación a nivel estratégico y entrenar a los equipos mientras les da libertad a los equipos. Pero lo más importante es que los altos ejecutivos deben integrar todos los proyectos ágiles y alinearlos con los objetivos generales de la empresa.

Desarrollar una plataforma de productos flexible

La razón más importante por la que los equipos ágiles tienen una respuesta rápida es que no construyen nuevos proyectos desde cero. En cambio, cada nueva iteración proviene de la misma base, que se llama plataforma.

Cuando los clientes evalúan un producto específico, por ejemplo, no lo aman ni lo odian por completo. Es posible que no les gusten algunos elementos mientras deseen otros. Por lo tanto, todo (características de productos, componentes de software, puntos de contacto CX o diseños creativos) está diseñado para ser modular y en capas. La base sirve como producto principal, mientras que otros módulos se pueden ensamblar de manera diferente en la parte superior para aumentar el producto.

El software y otras empresas digitales por defecto son más flexibles y ágiles en el desarrollo de sus productos. Sin activos físicos, pueden adaptarse mejor a la volatilidad y la incertidumbre del mercado. A pesar de sus raíces en los productos digitales, la práctica también es común en las empresas de hardware. En automoción, por ejemplo, es común basar el desarrollo de productos en solo unas pocas plataformas. Diferentes modelos de automóviles con apariencia distintiva e incluso diferentes marcas de fabricantes de automóviles pueden usar la misma plataforma. El fundamento de esta práctica es ahorrar costos y estandarizar los procesos de fabricación a nivel mundial. De esa manera, los fabricantes de automóviles pueden mantener los precios bajos al mismo tiempo que ofrecen variaciones de diseño personalizadas que satisfacen las diferentes preferencias del mercado.

En algunos casos, las empresas cambian su modelo de negocio de la propiedad del hardware a los servicios digitales para mejorar su agilidad. Los productos de hardware y software tienen ciclos de venta más largos, ya que los clientes no los actualizan con frecuencia si las mejoras no son significativas. Por lo tanto, el marketing ágil podría no ser tan útil. Es por eso que las empresas de tecnología pasan de vender hardware y software empresarial a ofrecer suscripciones de servicios. Con el nuevo modelo de ingresos, pueden ofrecer productos que estén bien integrados y se actualicen continuamente.

Con la plataforma de producto flexible, los equipos ágiles pueden experimentar rápidamente con varias configuraciones hasta obtener los comentarios más favorables del mercado. Pero lo más importante es que las plataformas de productos y los componentes modulares permiten a las empresas realizar personalizaciones masivas. Los clientes pueden elegir sus configuraciones únicas para todo tipo de productos, como yogur helado, zapatos y computadoras portátiles.

Desarrollar proceso concurrente

El proyecto de innovación normalmente sigue un *cascada* o modelo Stage-Gate, donde cada paso desde la ideación hasta el lanzamiento se realiza en secuencia. Hay un puesto de control al final de cada etapa. Por tanto, el proceso

no puede pasar a la siguiente fase antes de que se complete el predecesor. Los múltiples puntos de control hacen que este enfoque requiera mucho tiempo.

En el marketing ágil, el modelo se reemplaza por el método concurrente, en el que se ejecutan diferentes etapas en paralelo. Aparte de la velocidad aparente, el proceso concurrente tiene otro beneficio importante. El modelo en cascada no es adecuado para proyectos a gran escala y a largo plazo en los que los errores descubiertos al final del proceso podrían significar reiniciar toda la secuencia. El modelo estructurado también es muy rígido y no permite alteraciones significativas una vez que el proyecto arranca. El proceso concurrente es la solución a estos problemas.

Dado que no es secuencial, todos los componentes de la innovación (diseño, producción, caso de negocio) se tienen en cuenta al principio del proceso. El trabajo también se divide en pequeños flujos de trabajo con hitos breves. Por lo tanto, los problemas potenciales se pueden identificar y solucionar antes de que la innovación ya esté demasiado profunda en el desarrollo.

Pero el proceso concurrente también plantea algunos desafíos que superar. El riesgo más importante es durante la integración entre flujos de trabajo. La coordinación constante dentro y entre los equipos es fundamental para garantizar que los flujos de trabajo estén alineados y sean compatibles. Cada progreso y cambio incremental en un flujo de trabajo debe comunicarse para que se puedan realizar ajustes en otros flujos de trabajo. Los equipos ágiles deben realizar una breve reunión diaria para este propósito de coordinación. Dado que la reunión es breve, deben tomar decisiones rápidamente. Aquellos que son nuevos en ágil pueden encontrar un desafío hacerlo.

En el marketing ágil, las fases de desarrollo también se realizan al mismo tiempo que la experimentación. Los equipos nunca esperarán las pruebas de mercado de una iteración completada recientemente. En cambio, continúan avanzando con la siguiente iteración. Por lo tanto, para influir en el desarrollo posterior, la prueba de mercado debe realizarse rápidamente entre iteraciones.

Realizar experimentación rápida

La experimentación rápida es uno de los elementos más importantes del marketing ágil. Tradicionalmente, las pruebas de concepto se basan en estudios de mercado previos al lanzamiento. El estudio previo al lanzamiento se centra en descubrir

conocimientos del cliente, que se convierten en la base para el desarrollo de nuevos productos o las ideas de campañas. Luego, las ideas se presentan a un grupo de encuestados durante las pruebas de concepto. Dado que los conceptos siguen siendo hipotéticos y, a menudo, sin prototipos funcionales, los encuestados tienen dificultades para imaginar los productos finales. Por tanto, la prueba de concepto podría estar sesgada. Además, suele haber un retraso antes de que aparezcan los resultados, lo que hace que sea demasiado tarde para realizar modificaciones.

Sin embargo, en el marketing ágil, los productos reales se producen en pequeños lotes y se venden a clientes reales según el libro de estrategias de puesta en marcha ajustada. La primera versión del producto con las características suficientes para su lanzamiento se denomina producto mínimo viable (MVP). Es importante tener en cuenta la definición de *producto* es amplio, que puede incluir un producto real, una nueva UI / UX o una idea de campaña. Es esencial lanzar el MVP lo más rápido posible para que las empresas puedan aprender primero para mejorar y aumentar el producto en el futuro.

La experimentación rápida permite a las empresas aprender en un entorno controlado. Los experimentos se aíslan en ubicaciones geográficas específicas para que las empresas puedan contener las fallas y gestionar los riesgos de forma segura. Se pueden realizar varias iteraciones para refinar el producto continuamente a lo largo del tiempo. Además, el análisis en tiempo real permite a las empresas medir la aceptación del mercado instantáneamente antes del lanzamiento de la próxima versión o el lanzamiento más grande.

Al realizar experimentos, no siempre se trata de perseverar con las ideas originales y hacer pequeñas mejoras continuas. En algunos casos, la aceptación del mercado es tan pobre para varias iteraciones que el equipo ágil debe decidir cambiar radicalmente el curso del proyecto. Los nuevos conocimientos que provienen de los análisis también podrían cambiar la dirección del proyecto. En ágil, esto se conoce como pivotar. Girar es un desafío porque el equipo debe volver a la mesa de dibujo y repensar los problemas u oportunidades. La capacidad de pivotar rápidamente cuando las cosas no salen como ellos a menudo se considera la mayor diferencia entre las organizaciones tradicionales y ágiles.

Adopte la innovación abierta

A pesar de estar centrado en equipos, el enfoque ágil no significa que las empresas deban hacer todo internamente. Para reducir el tiempo de comercialización, las empresas deben apalancar tanto a nivel interno como externo

recursos. El concepto de *innovación abierta* —Un término introducido por Henry Chesbrough— está alineado con el marketing ágil. El enfoque brinda a las empresas acceso a un conjunto global de ideas, soluciones y talentos especializados. Además, con este modelo, las empresas no necesitan construir sus laboratorios de innovación o centros de investigación y desarrollo, que tienen una estructura de costos más alta.

Hoy en día, las empresas abren su proceso de innovación, utilizando enfoques tanto de adentro hacia afuera como de afuera hacia adentro. Las principales empresas abren las tecnologías que han creado a puerta cerrada al mundo exterior. De esa manera, una comunidad mundial de desarrolladores puede aprovechar esas tecnologías y devolver las mejoras a la fuente. Google, por ejemplo, tiene TensorFlow de código abierto, su motor avanzado de inteligencia artificial (IA).

Las empresas también han aceptado ideas de redes externas. Se ha demostrado que la creación conjunta de clientes y la colaboración de terceros aceleran y mejoran la calidad de la innovación. Hay varias formas en que las empresas pueden adoptar ideas externas. El más común es el desafío de la innovación abierta. Las empresas pueden publicar públicamente los desafíos que enfrentan y solicitar soluciones. Singapore Airlines busca soluciones digitales que redefinan la experiencia de sus clientes a través del AppChallenge. El Zurich Innovation Championship busca ideas tecnológicas para el sector de los seguros, que incluyen aplicaciones de procesamiento del lenguaje natural (NLP) y la inteligencia artificial.

Otra forma de reunir soluciones externas es a través de un mercado de innovación abierto. Una de esas plataformas es InnoCentive, que sirve como puente entre los buscadores de innovación y una red de solucionadores de recompensas en efectivo. Las empresas también pueden construir su red de socios de innovación externos. Un ejemplo destacado es el de P&G

Connect + Develop, una plataforma que ayuda a la empresa a gestionar asociaciones con innovadores y titulares de patentes.

El mayor desafío de utilizar el modelo de innovación abierta es alinear los equipos ágiles y los socios de innovación. Los equipos ágiles suelen estar coubicados para garantizar una estrecha colaboración en un tiempo limitado. La innovación abierta requiere que equipos ágiles colaboren con partes externas, convirtiéndolo en un modelo ágil distribuido.

Gestión ágil de proyectos de marketing

La aplicación de principios ágiles en la gestión de proyectos de marketing requiere una documentación rápida y concisa. Una hoja de trabajo de una página ayuda a los equipos ágiles a concentrarse en proyectos de marketing específicos (consulte Figura 12.2). Dado que la coordinación es fundamental en el sistema ágil, el documento también es una herramienta de comunicación para transmitir el progreso incremental realizado en cada ciclo.

La hoja de trabajo debe contener varios elementos esenciales. La primera es la sección de requisitos del mercado, que expone los problemas a resolver y las oportunidades de mejora en base a datos en tiempo real. Las soluciones e iteraciones propuestas también deben estar bien documentadas, especialmente la definición mínima de producto viable. La hoja de trabajo también debe contener tareas esenciales con el cronograma y la persona a cargo. Finalmente, también debe documentar los resultados de las pruebas de mercado, que serán útiles para la próxima iteración.

AGILE MARKETING WORKSHEET

Marketing Initiative	Revamp CX for sales touchpoints
Workstream	Develop lead generation chatbot
Cycle	1.0
Timeline	July Week 1-4

Team

Bill (Sales Dept.)
Lea (Customer Service Dept.)
John (Marketing Dept.)
Arianna (Telemarketing Dept.)
Taylor (IT Dept.)

Market Requirements

CUSTOMER PROBLEM

- Average response time for website inquiries: 48 hours

INTERNAL PROBLEM

- Inbound inquiries per month: 5,000
- Admin staff: 2
- Qualified leads per month: 500
- Inquiry types: 58% product-related, 11% demo request

Solutions/Improvements

MINIMUM VIABLE PRODUCT

- Based on existing chatbot builder platform
- Conversational chatbot with instant response
- Able to respond to 50% of product-related inquiries

KEY GOALS & METRICS

- Unique chatbot users in first month: 1,000
- Number of qualified leads in first month: 200

Tasks	When	Who
Compare and select platform	Week 1	Taylor
Develop FAQ responses	Week 1-2	Bill
Design conversation flow	Week 2-3	Lea
Create storyboards	Week 2-3	John
Build beta version	Week 3-4	Taylor
Deploy the beta version	Week 4	Taylor

Market Testing Results

KEY GOALS & METRICS

- Unique chatbot users in 1st month: 500
- Number of qualified leads in 1st month: 50

FEEDBACK

- Chatbot placement on website not prominent; visitors are not aware of chatbot
- Average interactions per user: 2.3; add this to Key Goals & Metrics
- Need to add more use cases with automated demo scheduling as next priority

FIGURA 12.2 Ejemplo de hoja de trabajo de marketing ágil

La hoja de trabajo debe escribirse para cada ciclo o iteración y distribuirse a todas las partes relacionadas. Pero el proceso de documentación nunca se convierte en una carga de papeleo para el equipo. El propósito es alinear los objetivos con las acciones y resultados en cada proyecto de marketing.

Resumen: Ejecución de iniciativas de marketing a ritmo y escala

En todas las industrias, los ciclos de vida de los productos se están acortando, impulsados por el cambio constante en las expectativas de los clientes y la proliferación de nuevos productos. El fenómeno también está ocurriendo en la experiencia del cliente, que puede volverse obsoleta en poco tiempo.

Los modelos tradicionales de planificación de marketing y gestión de proyectos no se ajustan al nuevo panorama. La estrategia de marketing a largo plazo ya no es relevante. El enfoque de la innovación en cascada o en una puerta de etapa se considera demasiado lento. Los clientes siempre activos exigen que las empresas se mantengan al día con la flexibilidad de la organización, lo que exige un enfoque de marketing ágil. La estabilidad operativa también debe complementarse con un marketing ágil, que se convierte en el catalizador del crecimiento.

Una ejecución de marketing ágil requiere varios componentes. La analítica en tiempo real permite a las empresas captar información del mercado rápidamente. Sobre la base de las ideas recién descubiertas, las iniciativas de marketing se diseñan y desarrollan en pequeños lotes y de forma incremental por equipos ágiles descentralizados. Los equipos utilizan una plataforma flexible y un proceso simultáneo para llegar a un producto mínimo viable. Luego, la iteración del producto se prueba mediante experimentación rápida. Para acelerar el proceso aún más, las empresas pueden adoptar la innovación abierta y aprovechar tanto los recursos internos como externos.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- Evalúe la agilidad de su organización. ¿Cuáles son los obstáculos para implementar el marketing ágil en su organización?

- ¿Cuáles son las iniciativas de marketing que puede diseñar y desarrollar utilizando el marketing ágil en su organización? Aplique todos los componentes y utilice la hoja de trabajo de marketing ágil.

Índice

segundo

C

Clientes

re

F

H

yo

J

K

O

PAGS

S

T

W

Y

Z